



ASSEMBLÉE — 42^e SESSION

COMMISSION ADMINISTRATIVE

Point 30 : Budgets pour 2026, 2027 et 2028

PROJET DE BUDGET DE L'ORGANISATION
POUR 2026-2027-2028

(Note présentée par le Conseil de l'OACI)

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

La note de travail de l'Assemblée présente le *projet de budget de l'Organisation pour 2026-2027-2028*. Ce budget axé sur les résultats s'appuie sur le Plan d'activités 2026-2028 de l'OACI et est présenté par objectif stratégique, catalyseur hautement prioritaire et catalyseur de soutien, et les résultats qui leur sont associés.

Le projet de budget de l'Organisation s'élève à 376,6 millions CAD.

Suite à donner : L'Assemblée est invitée à :

- a) prendre note du message du Conseil relatif à l'adoption du Budget de l'Organisation pour 2026-2027-2028,
- b) approuver le projet de résolution de l'Assemblée, présenté dans l'appendice de la présente note.

<i>Objectifs stratégiques</i> :	La présente note de travail se rapporte à tous les objectifs stratégiques, catalyseurs hautement prioritaires et catalyseurs de soutien.
<i>Incidences financières</i> :	Autorité donnée au Secrétaire général d'établir pour le triennat 2026-2027-2028 un budget d'un montant total de 376,6 millions CAD.
<i>Références</i> :	Plan stratégique 2026-2050 de l'OACI Plan d'activités 2026-2028 de l'OACI Doc 10174, <i>Budget de l'Organisation pour 2023-2024-2025</i>

LETTRÉ D'ACCOMPAGNEMENT
DU
PROJET DE BUDGET DE L'ORGANISATION 2026-2027 2028
DU PRÉSIDENT DU CONSEIL DE L'OACI
À LA QUARANTE ET DEUXIÈME SESSION DE L'ASSEMBLÉE

1. Conformément à l'article 61 de la Convention, le budget ordinaire de l'Organisation pour les exercices financiers 2026, 2027 et 2028 est soumis à l'approbation de l'Assemblée.
2. Le document comprend le message du Conseil qui donne un aperçu, entre autres, des éléments significatifs du budget, le projet de résolution soumis à la 42^e session de l'Assemblée pour adoption, et la ventilation du budget de l'Organisation.
3. Dans la ligne du triennal actuel, le budget ordinaire est présenté dans un format axé sur les résultats et est tiré du Plan d'activités de l'OACI pour 2026-2027 2028.
4. Le budget du prochain triennat se fonde sur le plafond des contributions des États membres pour 2025 et ajoute une augmentation ponctuelle de 18,9 millions CAD aux contributions pour financer les projets et activités essentiels et hautement prioritaires dans les domaines de la sécurité et de la sûreté. Cette augmentation ponctuelle des contributions des États membres servira de complément pour le prochain triennat, complément qui sera traité en tant que montant non-consolidé et ne sera pas intégré au niveau de référence utilisé pour élaborer les prévisions budgétaires du triennat 2029-2030-2031.
5. Le montant du remboursement/virement du Fonds pour les dépenses des services d'administration et de fonctionnement (AOSC) vers le budget ordinaire pour le soutien apporté au Programme de renforcement des capacités et de mise en œuvre (CDIP) a été fixé à 8,3 millions CAD pour le prochain triennat (contre 5,6 millions CAD pour 2023-2025). Cette augmentation est en partie imputable à la hausse du volume des acquisitions et à la complexité des projets du CDIP. Elle s'explique aussi en partie par le transfert au budget ordinaire des prévisions budgétaires relatives aux services de voyage et à l'appui fourni par les bureaux régionaux, alors que ces prévisions étaient auparavant couvertes directement par le Fonds AOSC.
6. La contribution du Fonds de génération de produits auxiliaires (ARGF) au budget ordinaire a augmenté, passant de 24,2 millions CAD à 26,7 millions CAD pour le triennat. Cette augmentation de 2,5 millions CAD par rapport au triennat précédent est nécessaire pour couvrir un transfert de postes, sans effet sur les coûts, au titre desquels sont exécutées des activités liées aux objectifs stratégiques et aux catalyseurs de soutien, qui étaient financées précédemment par l'ARGF.
7. Afin de répondre aux besoins de financement de l'Organisation et de compléter le budget ordinaire, le Conseil a approuvé la création d'un fonds stratégique, pour lequel un objectif de 10,5 millions CAD est proposé. Ce fonds a été créé uniquement à titre transitoire et exceptionnel et il doit être financé uniquement par des contributions volontaires non réservées, lesquelles devraient être affectées en priorité aux préoccupations principales des États membres que sont la sécurité et la sûreté, étant entendu qu'il est nécessaire de faire progresser les autres domaines prioritaires recensés dans le Plan d'activités 2026-2027-2028 de l'OACI.
8. Au cours du prochain triennat, et dans l'optique des préparatifs du budget 2029-2030-2031, le Conseil poursuivra ses travaux visant à assurer la durabilité et la viabilité financières à long terme de l'Organisation, notamment en améliorant encore l'efficacité, et il rendra compte des résultats de cet examen lors de la prochaine session ordinaire de l'Assemblée.

9. J'attends avec intérêt nos délibérations à la prochaine session de l'Assemblée.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Sciacchitano', with a stylized flourish at the end.

Salvatore Sciacchitano

le 16 juillet 2025



ICAO

Doc _____

(projet) Budget de l'Organisation 2026-2027-2028



ORGANISATION DE L'AVIATION CIVILE INTERNATIONALE

(Page blanche intentionnelle)

Table des matières

MESSAGE DU CONSEIL SUR LE BUDGET DE L'ORGANISATION POUR 2026-2027-2028.....	1
PROJET DE RÉOLUTION POUR ADOPTION PAR L'ASSEMBLÉE À SA 42^e SESSION.....	3
I. INTRODUCTION.....	7
Contexte	7
Cadre stratégique et gestion axée sur les résultats	7
II. APERÇU FINANCIER.....	8
Le budget en un coup d'œil.....	8
Financement des prévisions budgétaires 2026-2027-2028	8
Contributions des États.....	9
Virement provenant de l'excédent de l'ARGF	9
Remboursement/virement provenant du Fonds AOSC	9
Réserve à des fins spéciales	10
Recettes accessoires et régime d'incitation	10
Hypothèses.....	10
Inflation.....	10
Devise du budget et taux de change.....	10
Facteurs des dépenses de personnel.....	10
Assurance maladie après la cessation de service	11
Établissement des priorités.....	11
Efficacités	11
Structure du budget	12
Objectifs stratégiques	12
Catalyseurs hautement prioritaires	13
Catalyseurs de soutien.....	13
Approche programmatique	13
Défis	17
III. OBJECTIFS STRATÉGIQUES	19
Aperçu des objectifs stratégiques	20
A. Chaque vol est sûr et sécurisé.....	22
B. L'aviation est durable sur le plan environnemental.....	24
C. L'aviation assure une mobilité fluide, accessible et fiable pour tous.....	27
D. Aucun pays laissé de côté	29
E. La Convention relative à l'aviation civile internationale et autres traités, lois et règlements relatifs à l'aviation internationale permettent de relever tous les défis	31
F. Le développement économique du transport aérien assure la prospérité économique et le bien-être de la société pour toutes et tous	33
IV. CATALYSEURS	35
Catalyseurs hautement prioritaires	36
Catalyseurs de soutien	37
V. FONDS EXTRABUDGÉTAIRES.....	39
Fonds pour les dépenses des services d'administration et de fonctionnement	40
Fonds de génération de produits auxiliaires	41
ANNEXE	43
ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS	55

Figures

Figure 1 Cadre stratégique de l'OACI.....	7
Figure 2 Aperçu.....	8
Figure 3 Sources de financement du budget ordinaire 2026-2027-2028.....	9
Figure 4 Prévisions budgétaires par objectif/catalyseur	12
Figure 5 Aperçu des objectifs stratégiques.....	20
Figure 6 Objectifs stratégiques par emplacement.....	20
Figure 7 Objectif A : Prévisions budgétaires par catégorie de coûts	22
Figure 8 Objectif A : Prévisions budgétaires par programme et par catégorie de coûts.....	23
Figure 9 Objectif B : Prévisions budgétaires par catégorie de coûts	25
Figure 10 Objectif B : Prévisions budgétaires par programme et par catégorie de coûts.....	25
Figure 11 Objectif C : Prévisions budgétaires par catégorie de coûts	27
Figure 12 Objectif C : Prévisions budgétaires par programme et par catégorie de coûts	28
Figure 13 Objectif D : Prévisions budgétaires par catégorie de coûts	29
Figure 14 Objectif D : Prévisions budgétaires par programme et par catégorie de coûts.....	30
Figure 15 Objectif E : Prévisions budgétaires par catégorie de coûts	31
Figure 16 Objectif E : Prévisions budgétaires par programme et par catégorie de coûts	32
Figure 17 Objectif F : Prévisions budgétaires par catégorie de coûts.....	33
Figure 18 Objectif F : Prévisions budgétaires par programme et par catégorie de coûts	34
Figure 19 Catalyseurs hautement prioritaires : Prévisions budgétaires par réalisation et par catégorie de coûts.....	36
Figure 20 Catalyseurs de soutien	37
Figure 21 Catalyseurs de soutien : Prévisions budgétaires par catégorie de coûts.....	38
Figure 22 Structure du Secrétariat de l'OACI	57

Tableaux

Tableau 1 Prévisions budgétaires : sources des fonds	8
Tableau 2 Services liés à la stratégie	13
Tableau 3 Prévisions budgétaires par programme.....	14
Tableau 4 Prévisions budgétaires 2026-2028 des objectifs stratégiques et des catalyseurs par résultat	15
Tableau 5 Aperçu des objectifs stratégiques.....	20
Tableau 6 Prévisions budgétaires par objectif stratégique et par emplacement.....	21
Tableau 7 Objectif A : Prévisions budgétaires par réalisation	22
Table 8 Objectif B : Prévisions budgétaires par réalisation	24
Tableau 9 Objectif C : Prévisions budgétaires par réalisation	27
Tableau 10 Objectif D : Prévisions budgétaires par réalisation	29
Tableau 11 Objectif E : Prévisions budgétaires par réalisation	31
Tableau 12 Objectif F : Prévisions budgétaires par réalisation.....	33
Tableau 13 Catalyseurs hautement prioritaires : Prévisions budgétaires par réalisation	36
Tableau 14 Catalyseurs de soutien : Prévisions budgétaires par réalisation.....	37
Tableau 15 Catégories de catalyseurs de soutien	38
Tableau 16 Contributions du centre de coûts organiques aux catalyseurs de soutien	38
Tableau 17 Produits et charges AOSC et remboursement/virement du fonds au budget ordinaire pour 2026-2027-2028.....	40
Tableau 18 Produits et charges ARGF et contribution du fonds au budget ordinaire pour 2026-2027-2028.....	41
Tableau 19 Prévisions budgétaires selon la structure organisationnelle	50
Tableau 20 Mouvements de postes entre 2025 et 2028.....	51
Tableau 21 Prévisions budgétaires par compte budgétaire	51
Tableau 22 Prévisions budgétaires – Dépenses d'investissement	53
Tableau 23 Prévisions budgétaires par lieu d'affectation	53

MESSAGE DU CONSEIL SUR LE BUDGET DE L'ORGANISATION POUR 2026-2027-2028

Conformément à l'article 61 de la Convention relative à l'aviation civile internationale et au paragraphe 4.6 du Règlement financier, le Conseil a l'avantage de soumettre à l'Assemblée les prévisions budgétaires pour le triennat 2026-2027-2028.

Pour établir le présent budget ordinaire, le Conseil a tenu compte des facteurs clés suivants :

1. *Plan stratégique de l'OACI 2026-2050*¹ : L'OACI a élaboré un plan stratégique global à long terme couvrant la période 2026-2050, dans l'optique d'assurer la sécurité, la sûreté et la durabilité du système mondial de l'aviation civile internationale, plan qui augmentera la connectivité, stimulera l'innovation, renforcera la sûreté et la sécurité, et façonnera un avenir encore plus influent pour l'aviation mondiale. Le plan stratégique formule trois aspirations essentielles et décrit six objectifs stratégiques qui contribueront à asseoir la vision et la mission de l'Organisation.
2. *Plan d'activités de l'OACI 2026-2028* : Le plan d'activités, qui cadre pleinement avec le plan stratégique de l'OACI 2026-2050, trace une voie ambitieuse pour renforcer la sécurité, la sûreté et la durabilité de l'aviation dans le monde entier ainsi que d'autres domaines prioritaires. Le Plan d'activités de l'OACI 2026-2028 a servi de base à la formulation du budget ordinaire, qui a commencé par l'établissement du coût total du plan d'activités, offrant ainsi une occasion unique de comprendre le niveau de financement nécessaire pour remplir le mandat de l'Organisation.
3. *Priorisation* : Compte tenu des contraintes de ressources, l'Organisation a établi des priorités parmi les projets et les activités du Plan d'activités en employant une méthode prédéfinie conçue pour assurer une affectation efficace, solide et transparente des ressources. Cette approche a servi de référence pour l'établissement du budget ordinaire et elle facilitera la mise en œuvre contrôlée et efficace du plan d'activités.
4. *Défis et possibilités* : Tant le Plan stratégique à long terme 2026-2050 que le Plan d'activités 2026-2028 font ressortir la forte croissance attendue du nombre de passagers et du volume de fret aérien, ce qui présentera des défis et des possibilités notables pour l'aviation civile internationale afin de répondre à la demande accrue en toute sûreté et en toute sécurité et d'assurer la durabilité à long terme du point de vue de l'environnement. Les priorités recensées dans le Plan d'activités de l'OACI et les six objectifs stratégiques doivent mobiliser l'attention de sorte que tous les États puissent bénéficier de cette croissance. Le Conseil a constaté qu'il était nécessaire de renforcer les capacités de l'Organisation pour relever ces défis mondiaux, a ainsi élargi les rôles, les responsabilités et les priorités, et a recommandé une augmentation de 6,0 % du montant des contributions fixées pour financer les priorités essentielles énoncées dans le Plan d'activités ainsi que les projets et activités hautement prioritaires dans les domaines de la sécurité et de la sûreté. Ce complément sera traité en tant que montant non consolidé et il ne sera pas intégré au niveau de référence utilisé pour élaborer les prévisions budgétaires du triennat 2029-2031.

¹ <https://www.icao.int/about-icao/Council/Pages/strategic-plan-2026-2050.aspx>

5. *Mécanismes de financement* : Principalement financé par les contributions fixées, le budget ordinaire englobe la plus grande part des ressources de l'OACI, mais le volume total des ressources dont a besoin l'Organisation pour mettre en œuvre le Plan d'activités de l'OACI et couvrir les coûts opérationnels est nettement plus élevé. Outre le budget ordinaire, l'Organisation reçoit chaque année² des contributions volontaires (environ 15 millions CAD), du personnel fourni à titre gracieux (environ 10 millions CAD) et utilise les locaux des États hôtes (environ 28 millions CAD), ainsi que d'autres sources de financement telles que le Fonds pour les dépenses des services d'administration et de fonctionnement (AOSC) et le Fonds de génération de produits auxiliaires (ARGF). Afin de répondre aux besoins des États membres, l'OACI poursuivra ses efforts pour mobiliser des ressources afin de prendre en charge les activités non financées ou partiellement financées dans son plan d'activités 2026-2028, et les États membres sont vivement encouragés à continuer d'apporter des contributions volontaires et en nature à l'Organisation.
6. *Fonds stratégique* : Pour répondre aux besoins de financement de l'Organisation et compléter le budget ordinaire, le Conseil a approuvé la création d'un fonds stratégique pour permettre aux États intéressés de faire des contributions (volontaires) au-delà de leurs contributions fixées. Ce fonds, dont l'objectif indicatif de 10,5 millions CAD est à financer par des contributions volontaires non réservées, n'a été créé qu'à titre de mesure transitoire et exceptionnelle, et il sera affecté avec flexibilité aux domaines de la sécurité et de la sûreté, en tant que principale préoccupation des États membres, et à d'autres domaines prioritaires recensés dans le Plan d'activités 2026-2028.
7. *Durabilité et viabilité financières de l'Organisation* : Le Conseil a souligné qu'au cours du prochain triennat, et dans l'optique des préparatifs du budget 2029-2030-2031, il intensifierait ses travaux pour assurer la durabilité et la viabilité financières à long terme de l'Organisation, notamment en améliorant encore l'efficacité. Cette amélioration institutionnelle continue de l'OACI, qui s'appuie sur la mise en œuvre de l'objectif de transformation, cadrera avec l'Initiative ONU80 lancée en mars 2025 par le Secrétaire général de l'ONU, dans le but de moderniser les structures et les opérations du système des Nations unies, et de privilégier une efficacité et une réactivité améliorées face aux enjeux mondiaux.

Le Conseil soumet le présent projet de budget pour 2026, 2027 et 2028 à l'examen et à l'approbation de l'Assemblée.

² Contributions annuelles moyennes reçues au cours de la période 2022-2024.

PROJET DE RÉSOLUTION POUR ADOPTION PAR L'ASSEMBLÉE À SA 42^e SESSION

Résolution 30/1 :

Budgets pour 2026-2027-2028

A. *L'Assemblée*, en ce qui a trait au budget 2026-2027-2028, *note* que :

1. conformément à l'article 61 de la Convention, le Conseil lui a soumis des prévisions budgétaires pour le budget ordinaire et des prévisions budgétaires indicatives pour chacun des exercices financiers 2026, 2027 et 2028, et qu'elle a examiné ces prévisions ;
2. conformément aux articles 49, alinéa e), et 61 de la Convention, l'Assemblée approuve le budget de l'Organisation ;
3. conformément aux articles VII et IX du Règlement financier, le Conseil lui a présenté des prévisions budgétaires indicatives pour les dépenses des services d'administration et de fonctionnement (AOSC) et le Fonds de génération de produits auxiliaires pour chacun des exercices financiers 2026, 2027 et 2028, et qu'elle a examiné ces prévisions.

B. *L'Assemblée*, en ce qui a trait au **budget ordinaire**³ :

Décide ce qui suit :

1. les montants indiqués dans le tableau ci-après en dollars canadiens (CAD) pour les exercices financiers 2026, 2027 et 2028 sont autorisés pour dépenses conformément aux dispositions du Règlement financier, et sous réserve des dispositions de la présente résolution :

Prévisions budgétaires 2026-2027-2028
(en CAD)

Objectif/Catalyseur	2026	2027	2028	Total
A. Chaque vol est sûr et sécurisé	54 121 000	55 818 000	59 262 000	169 201 000
B. L'aviation est durable sur le plan environnemental	8 021 000	8 403 000	8 935 000	25 359 000
C. L'aviation assure une mobilité fluide, accessible et fiable pour tous	16 528 000	17 140 000	18 274 000	51 942 000
D. Aucun pays laissé de côté	3 908 000	4 111 000	4 397 000	12 416 000
E. La Convention relative à l'aviation civile internationale et autres traités, lois et règlements relatifs à l'aviation internationale permettent de relever tous les défis	1 817 000	1 999 000	2 037 000	5 853 000
F. Le développement économique du transport aérien assure la prospérité économique et le bien-être de la société pour toutes et tous	5 150 000	5 373 000	5 730 000	16 253 000
Objectifs stratégiques	89 545 000	92 844 000	98 636 000	281 024 000
Catalyseurs hautement prioritaires	348 000	360 000	374 000	1 082 000
Catalyseurs de soutien	30 161 000	31 466 000	32 843 000	94 470 000
Total des crédits proposés	120 054 000	124 670 000	131 853 000	376 577 000
Exploitation	120 004 045	124 512 456	131 759 850	376 276 352
Immobilisations	49 955	157 544	93 150	300 648

³ L'objectif stratégique Chaque vol est sûr et sécurisé comprend un complément ponctuel, dont l'attribution nécessitera de revoir de manière approfondie la hiérarchisation des secteurs prioritaire non financés du Plan d'activités.

2. les crédits totaux autorisés annuels seront financés selon ce qui est présenté dans le tableau ci-dessous, conformément aux dispositions du Règlement financier :

Sources de financement 2026-2027-2028

(en CAD)

Source de financement	2026	2027	2028	Total
a) Contributions des États	105 994 000	110 710 000	117 893 000	334 597 000
b) Virement provenant de l'excédent de l'ARGF	8 899 667	8 899 667	8 899 667	26 699 000
c) Remboursement / Virement provenant du fonds AOSC	2 760 333	2 760 333	2 760 333	8 281 000
d) Réserve à des fins spéciales	1 400 000	1 300 000	1 300 000	4 000 000
e) Recettes accessoires	1 000 000	1 000 000	1 000 000	3 000 000
TOTAL	120 054 000	124 670 000	131 853 000	376 577 000

Demande au Conseil de continuer ses travaux en faveur de la durabilité et de la viabilité financières à long-terme de l'Organisation, et de rendre compte des résultats connexes à la prochaine session ordinaire de l'Assemblée.

C. *L'Assemblée*, en ce qui a trait au complément du **budget ordinaire** :

Estime qu'il est important de renforcer les capacités de l'Organisation pour qu'elle puisse traiter les nouvelles priorités et assumer des rôles et des responsabilités élargis, selon le mandat confié par les États membres ;

Exprime sa reconnaissance et *salue* la volonté des États membres de contribuer volontairement au Fonds stratégique en sus de leur contribution au budget ordinaire afin de soutenir la mise en œuvre du Plan d'activités ;

Note que ce financement supplémentaire sera fondé sur le barème des contributions approuvé par l'Assemblée pour le budget ordinaire de 2026-2027-2028, en tant que contribution suggérée au Fonds stratégique ;

Constate la nature volontaire de ces contributions et *souligne* que le Fonds stratégique n'est pas visé par la résolution A39-31 de l'Assemblée, *Règlement par les États membres de leurs obligations financières envers l'Organisation et mesures à prendre dans le cas des États qui ne s'acquittent pas de ces obligations* ;

Encourage les États membres à informer le Conseil de leur intention de participer à cette initiative afin de faciliter la planification et la mise en œuvre des activités qui seront financées par le Fonds stratégique ;

Exhorte les États membres à s'engager à faire des contributions volontaires supplémentaires en plus de leur contribution au budget ordinaire et de leurs versements au Fonds stratégique en soumettant des lettres d'engagement ;

Constate l'importance de donner de la souplesse au Secrétariat en ce qui concerne l'affectation des ressources dans les domaines de la sécurité et de la sûreté, qui constituent les plus grandes préoccupations des États membres, et dans d'autres secteurs prioritaires définis dans le Plan d'activités 2026-2028 de l'OACI, et *demande* au Secrétariat de faire périodiquement rapport au Conseil sur l'affectation et l'utilisation de ces ressources ;

Confirme que les contributions indicatives au Fonds stratégique ciblées par les États membres pour financer des activités essentielles et des activités hautement prioritaires dans le Plan d'activités sont soumises aux dispositions de la présente résolution.

Prévisions relatives au Fonds stratégique pour 2026-2027-2028
(en CAD)

	2026	2027	2028	Total
<i>Cible indicative</i>	3 500 000	3 500 000	3 500 000	10 500 000

D. *L'Assemblée*, en ce qui concerne les prévisions budgétaires indicatives du **Fonds AOSC** :

Constate que le Fonds de dépenses des services d'administration et de fonctionnement (AOSC) est financé principalement au moyen des redevances liées à la mise en œuvre de projets dont l'exécution a été confiée à l'OACI à l'aide de fonds provenant de financement extérieur comme des gouvernements et d'autres sources ;

Constate que le Programme de renforcement des capacités et de mise en œuvre ne peut être déterminé avec un grand degré de précision avant que les gouvernements des pays donateurs et bénéficiaires aient pris leurs décisions sur les projets pertinents et les montants à mettre en œuvre pendant un exercice donné ;

Constate qu'en raison de la situation mentionnée ci-dessus, les montants budgétaires AOSC annuels nets indiqués ci-après en dollars canadiens (CAD) pour les exercices 2026, 2027 et 2028 ne sont que des prévisions budgétaires indicatives :

	2026	2027	2028
Prévisions budgétaires indicatives	12 528 000	13 065 000	13 516 000

Constate que le renforcement des capacités et la mise en œuvre sont un moyen important de favoriser le développement ainsi que la sécurité, la sûreté, l'efficacité et la viabilité de l'aviation civile ;

Constate la situation à laquelle fait face le Programme de développement des capacités et de mise en œuvre de l'Organisation et la nécessité de continuer à prendre des mesures de gestion ;

Constate qu'à l'advenant le cas où les activités AOSC pour un exercice financier donné entraîneraient un déficit financier, ce dernier devrait d'abord être comblé au moyen de l'excédent accumulé du Fonds AOSC et qu'une demande d'aide du budget du Programme ordinaire serait le dernier recours ;

Décide que les prévisions budgétaires indicatives des dépenses des services d'administration et de fonctionnement du Programme de renforcement des capacités et de mise en œuvre sont approuvées, étant entendu que des ajustements ultérieurs seront apportés aux prévisions budgétaires indicatives dans le cadre des prévisions budgétaires AOSC annuelles et conformément à l'article IX du Règlement financier.

E. *L'Assemblée*, en ce qui concerne les prévisions budgétaires indicatives du **Fonds ARGF** :

Constate que le Conseil appuie en permanence la mise en œuvre d'activités génératrices de produits par le Secrétariat afin d'assurer la viabilité du niveau proposé de contribution du Fonds ARGF au budget ordinaire ;

Constate que les prévisions budgétaires du Fonds ARGF ne peuvent pas être déterminées avec un degré élevé de précision tant que les recettes prévues tirées de la prestation des services ne sont pas confirmées ;

Constate que si les activités génératrices de produits n'apportaient pas d'excédent net suffisant pour permettre le virement du montant requis au budget ordinaire, le déficit serait comblé par le Fonds de roulement, et si celui-ci est insuffisant, il devrait l'être par les États membres ;

Constate qu'en raison de la situation mentionnée ci-dessus, les montants budgétaires ARGF annuels nets indiqués ci-après en dollars canadiens (CAD) pour les exercices 2026, 2027 et 2028 ne sont que des prévisions budgétaires indicatives :

	2026	2027	2028
Prévisions budgétaires indicatives	31 583 000	32 716 000	34 183 000

Décide que les prévisions budgétaires indicatives du Fonds de génération de produits auxiliaires sont approuvées aux présentes, étant entendu que des ajustements ultérieurs seront apportés aux prévisions budgétaires indicatives dans le cadre des prévisions budgétaires ARGF annuelles et conformément à l'article VII du Règlement financier et de la Politique sur les activités génératrices de produits.

I. INTRODUCTION

Contexte

1. Le budget axé sur les résultats 2026-2027-2028 de l'Organisation (également appelé budget ordinaire) englobe six objectifs stratégiques, des catalyseurs hautement prioritaires et des catalyseurs de soutien, et repose sur le Plan d'activités de l'OACI établi pour le même triennat.

2. Le document du budget de l'Organisation contient les besoins financiers et en ressources humaines pour la réalisation des objectifs stratégiques, des catalyseurs hautement prioritaires et des catalyseurs de soutien, ainsi que leurs résultats respectifs. Il contient aussi des budgets indicatifs pour les dépenses des services d'administration et de fonctionnement (AOSC) du Programme de renforcement des capacités et de mise en œuvre et le Fonds de génération de produits auxiliaires (ARGF) pour chacun des exercices financiers 2026, 2027 et 2028. Les annexes complètent le document du budget et contiennent des précisions supplémentaires sur la structure organisationnelle et les informations financières.

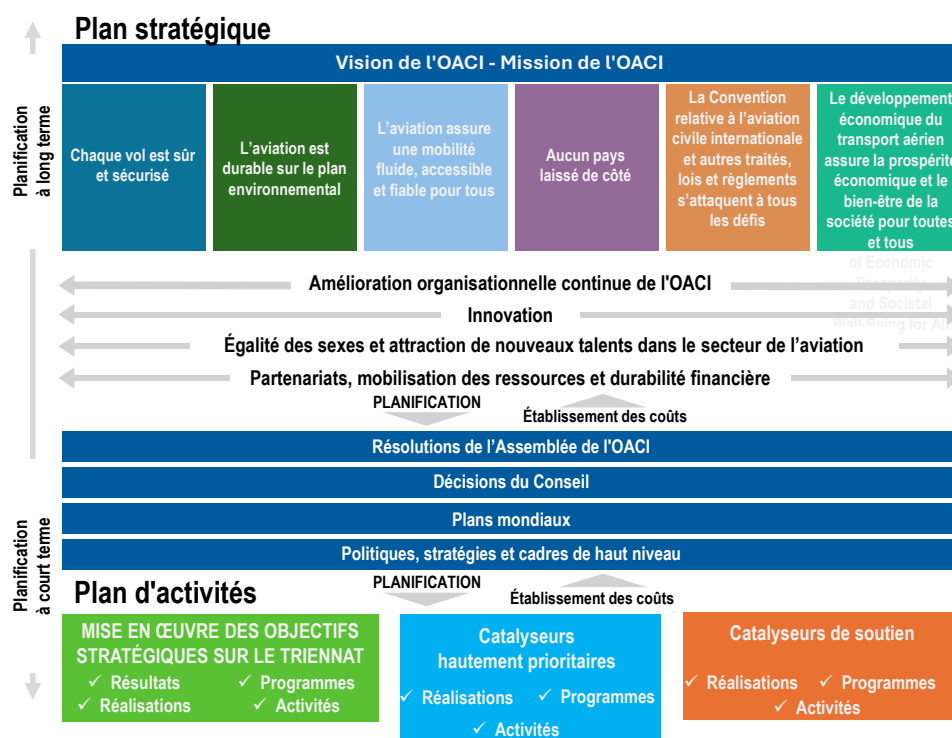
Cadre stratégique et gestion axée sur les résultats

3. Le Plan stratégique à long terme 2026-2050 de l'OACI constitue un document central pour définir l'orientation future de l'Organisation. Il vise à atteindre des résultats positifs et constructifs à long terme pour les États membres et les autres parties prenantes, y compris les passagers aériens.

4. Le [Plan d'activités 2026-2028 de l'OACI](#) constitue le schéma directeur de la mise en œuvre du Plan stratégique 2026-2050 de l'OACI, et se concentre sur la prochaine période triennale la plus proche afin de progresser vers les objectifs stratégiques à long terme. Il décrit la manière dont l'OACI œuvrera à concrétiser sa vision d'un système d'aviation civile internationale sûr, sécurisé et durable qui relie le monde entier pour le bien de toutes les nations et de tous les peuples. Il oriente l'affectation des ressources et prépare le terrain pour les travaux de l'OACI au cours du triennat 2026-2028.

5. Fondé sur une approche de gestion axée sur les résultats, le Plan d'activités établit un lien structuré entre six objectifs stratégiques généraux pour l'aviation civile internationale, et des résultats triennaux mesurables ainsi que des résultats spécifiques découlant de la mise en œuvre des programmes, projets et activités de l'OACI. Le Plan d'activités 2026-2028 de l'OACI permet aussi de déterminer les besoins en matière de financement et de poser les bases du budget ordinaire pour la même période.

Figure 1 Cadre stratégique de l'OACI



II. APERÇU FINANCIER⁴

Le budget en un coup d'œil

6. En termes nominaux, les prévisions budgétaires triennales de 376,6 millions CAD pour les objectifs stratégiques et les catalyseurs tiennent compte d'une hausse de 19,0 millions CAD par rapport au budget approuvé 2023-2025 (5,3 %). Toutefois, en termes réels, le budget ordinaire pour le triennat 2026-2027-2028 absorbe l'impact de la réduction de 22,2 millions CAD (6,2 %), découlant de la réduction du financement par la réserve à des fins spéciales⁵ et des incidences de l'inflation. Cet impact a été en partie contrebalancé par une hausse ponctuelle des contributions fixées, une hausse du virement provenant de l'excédent de l'ARGF et du remboursement/virement provenant du Fonds AOSC.

Figure 2 Aperçu



Financement des prévisions budgétaires 2026-2027-2028

7. Les prévisions budgétaires sont principalement financées par les contributions des États membres, complétées par le remboursement/virement provenant du Fonds AOSC, le virement provenant de l'excédent de l'ARGF, la réserve à des fins spéciales et les recettes accessoires. Le **tableau 1** et la **figure 3** comparent les sources de financement du budget ordinaire entre les deux triennats.

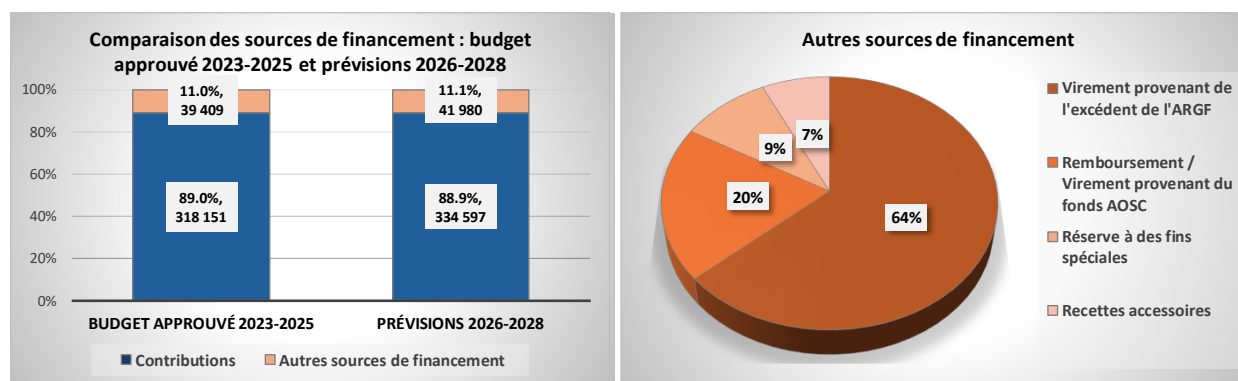
Tableau 1 Prévisions budgétaires : sources des fonds
(en milliers CAD)

Source de financement	Budget approuvé 2023-2025		Prévisions (en milliers CAD)				
	Total	% du total	2026	2027	2028	Total	% du total
Contributions des États	318 151	89.0%	105 994	110 710	117 893	334 597	88.9%
Virement provenant de l'excédent de l'ARGF	24 245	6.8%	8 900	8 900	8 900	26 699	7.1%
Remboursement / Virement provenant du fonds AOSC	5 562	1.6%	2 760	2 760	2 760	8 281	2.2%
Réserve à des fins spéciales	7 092	2.0%	1 400	1 300	1 300	4 000	1.1%
Recettes accessoires	2 340	0.7%	1 000	1 000	1 000	3 000	0.8%
Régime d'incitation	170	0.0%	-	-	-	-	0.0%
TOTAL	357 560	100%	120 054	124 670	131 853	376 577	100%

⁴ Les montants figurant dans les documents sont arrondis et peuvent donc varier.

⁵ L'expression « réserve opérationnelle » a été remplacée par « réserve à des fins spéciales » par le Conseil à sa 235^e session.

Figure 3 Sources de financement du budget ordinaire 2026-2027-2028
(en milliers CAD)



Contributions des États

8. Les contributions des États membres demeurent la première source de financement du budget ordinaire. Les prévisions budgétaires ont été établies selon l'approche de la croissance nominale nulle (ZNG). Les contributions fixées comprennent : i) un montant de 315,7 millions CAD représentant le niveau des contributions selon le scénario ZNG, calculé en se basant sur les contributions de 2025, à l'exclusion du complément ponctuel de 15,0 millions CAD pour l'objectif de transformation, pour les trois prochaines années, sans tenir compte de l'inflation ; et ii) un complément de 18,9 millions CAD qui représente une hausse ponctuelle des contributions nécessaire pour financer les éléments prioritaires du Plan d'activités 2026-2028.

Virement provenant de l'excédent de l'ARGF

9. Le Fonds de génération de produits auxiliaires (ARGF) a été créé afin de gérer et de développer des produits et services qui génèrent des ressources supplémentaires pour la mise en œuvre du Plan d'activités par l'OACI. Pour le triennat 2026-2028, le virement provenant de l'excédent de l'ARGF au budget ordinaire passera de 24,2 millions CAD à 26,7 millions CAD. Ce montant comprend la contribution inchangée de 24,2 millions CAD, qui correspond au budget de 2023-2025 sans rajustement pour l'inflation, et une augmentation de 2,5 millions CAD, nécessaire pour couvrir un virement sans effet sur les coûts de quatre postes au titre desquels sont exécutées des activités liées aux objectifs stratégiques et aux catalyseurs de soutien, financées par l'ARGF au cours du triennat 2023-2025.

10. Le Secrétariat réaffirme son engagement à continuer de mener des activités génératrices de recettes afin de s'acquitter au mieux de son mandat d'atteindre l'objectif de l'excédent net annuel. Il est tout aussi important que le Conseil appuie en permanence la mise en œuvre d'activités génératrices de produits par le Secrétariat afin de préserver le niveau proposé de contribution du Fonds ARGF au budget ordinaire.

11. Tout sera mis en œuvre pour atteindre les objectifs précités d'excédent net en ce qui concerne l'augmentation des contributions au budget ordinaire, mais il est nécessaire de prévoir des garanties supplémentaires pour soutenir le programme des travaux et respecter les engagements de l'Organisation envers les États membres. Si les activités génératrices de produits n'apportent pas d'excédent net suffisant pour permettre le virement du montant requis au budget ordinaire, le déficit sera comblé par le Fonds de roulement, et si celui-ci est insuffisant, il devra l'être par les États membres. Le Secrétariat continue à suivre de près l'évolution des conditions du marché qui ont une incidence sur la génération de produits de l'ARGF.

Remboursement/virement provenant du Fonds AOSC

12. Le remboursement/virement provenant du Fonds des dépenses des services d'administration et de fonctionnement (AOSC) représente des dépenses qui correspondent à la prestation de services assurée par des fonctions financées par le budget ordinaire pour la Direction du renforcement des capacités et de la mise en œuvre (CDI). Le remboursement/virement du Fonds AOSC au budget ordinaire s'élève à 8,3 millions CAD pour la période triennale 2026-2028. Il comprend : i) un montant de 7,2 millions CAD pour la prestation de services administratifs,

financiers, juridiques, de ressources humaines, d'acquisition et de voyages ainsi que pour des services assurés par le Conseiller en déontologie et l'ombudsman ; et ii) un virement de 1,1 million CAD du Fonds AOSC pour l'appui aux régions.

Réserve à des fins spéciales⁶

13. Comme c'était le cas du budget ordinaire 2023-2025, il est proposé que le budget ordinaire 2026-2028 soit financé à partir de la réserve à des fins spéciales. La réserve a été portée à 4,0 millions CAD du fait d'un excédent des recettes accessoires réalisées (par rapport au budget) en 2024.

Recettes accessoires et régime d'incitation

14. Composées d'intérêts créditeurs et d'honoraires d'administration, les recettes accessoires sont estimées à 3,0 millions CAD. Le Plan d'incitation pour le règlement du compte d'arriérés de longue date (mécanisme d'incitation), utilisé comme l'une des sources de financement dans le budget ordinaire 2023-2024-2025, ne sera plus une source de financement au triennat 2026-2027-2028, puisqu'il n'y a pas de solde non utilisé.

Hypothèses

Inflation

15. La préparation des prévisions budgétaires 2023-2025 a été profondément marquée par la forte volatilité des taux d'inflation et une situation mondiale imprévisible, ce qui a conduit à l'application d'une échelle d'inflation glissante sur les trois années. Étant donné l'évolution de l'inflation et l'instabilité mondiale chronique, les prévisions budgétaires 2026-2028 prévoient un taux d'inflation de 3,0 %, composé annuellement pour les trois premières années.

16. Pendant la préparation du budget, on a observé que la courbe de l'inflation avait été ajustée à la hausse compte tenu de la situation économique mondiale et des incertitudes qui en découlent. Toutefois, l'hypothèse concernant l'inflation s'est maintenue à 3,0 %, et on a estimé qu'une augmentation supplémentaire de 0,1 % du taux d'inflation nécessite une affectation supplémentaire de 1,0 million CAD pour maintenir le pouvoir d'achat,

Devise du budget et taux de change

17. La monnaie fonctionnelle de l'OACI est le dollar canadien (CAD) et tous les chiffres du document du budget sont présentés puis comptabilisés en CAD. Les prévisions relatives au budget ordinaire ont été établies en CAD, sur la base d'un taux de change budgétisé de 1,00 CAD pour 1,00 USD. L'OACI applique aux contributions de ses États membres le concept d'un système de contributions mixtes : afin de réduire les risques de change, les contributions sont calculées en deux monnaies. Par conséquent, les contributions des États membres sont établies en dollars canadiens (CAD) (environ 65 % du budget) et en dollars américains (USD) (environ 35 % du budget) - les deux monnaies les plus utilisées par l'OACI.

Facteurs des dépenses de personnel

18. L'OACI est une institution spécialisée des Nations Unies et à ce titre, elle suit les directives et pratiques de la Commission de la fonction publique internationale (CFPI) en ce qui concerne le niveau de rémunération, les avantages et les prestations payables aux fonctionnaires de l'Organisation. L'OACI est une organisation technique et ses experts dans le domaine de l'aviation constituent sa principale ressource. Par conséquent, la majorité de son budget est allouée aux dépenses de personnel (83,4 %).

19. La CFPI a mené une enquête générale sur les salaires en 2024, dont les résultats sont attendus en 2025. Bien que le taux d'inflation de 3,0 % ait été pris en compte lors de l'évaluation des dépenses de personnel standard pour la prochaine période triennale, il pourrait s'avérer insuffisant pour couvrir l'augmentation réelle déterminée par la CFPI à la suite de l'enquête sur les salaires. On estime que chaque augmentation supplémentaire de 1,0 % dans la grille des salaires du personnel de la catégorie des services généraux au siège se traduit par un besoin

⁶ L'expression « réserve opérationnelle » a été remplacée par « réserve à des fins spéciales » par le Conseil à sa 235^e session.

APERÇU FINANCIER

supplémentaire de 0,5 million CAD en moyenne pour la période triennale. Dans l'attente de plus amples informations, l'augmentation potentielle n'a pas été incluse dans les estimations du budget ordinaire.

Assurance maladie après la cessation de service

20. L'OACI s'acquitte de ses obligations en ce qui concerne le financement de l'assurance maladie des retraités par répartition. Bien qu'un montant de 1,8 million CAD ait été mis de côté pour faire face à ce passif financier à long terme, le passif de l'OACI au 31 décembre 2024 s'élève à 109,1 millions CAD (2021 : 160,7 millions CAD). Un certain nombre d'organisations des Nations Unies font face au même problème pour ce qui est de financer le passif de l'assurance maladie après la cessation de service. En 2024, le Conseil a approuvé la répartition au prorata des paiements liés à l'assurance maladie après la cessation de service entre diverses sources de financement, ce qui a quelque peu allégé la pression sur le budget ordinaire.

Établissement des priorités

21. Le Plan d'activités de l'OACI est mis en action au moyen d'un Plan opérationnel triennal qui couvre les projets et activités prévus pour le triennat afin d'atteindre les résultats associés aux objectifs stratégiques, aux catalyseurs hautement prioritaires et aux catalyseurs de soutien. Le Plan opérationnel triennal a servi de base pour comprendre les besoins budgétaires de l'Organisation afin d'exécuter le Plan d'activités. Sur la base d'une internalisation complète des coûts du Plan d'activités, les besoins budgétaires ont été estimés à 703,5 millions CAD pour la période triennale 2026-2028. La préparation de l'internalisation complète des coûts a constitué une occasion unique de revoir le niveau de financement nécessaire pour que l'Organisation s'acquitte de son mandat.

22. Compte tenu des contraintes de ressources, l'Organisation a établi des priorités parmi les projets et les activités du Plan opérationnel triennal en employant une méthode prédéfinie conçue pour veiller à une affectation efficace, solide et transparente des ressources (humaines et financières) aux activités les plus importantes. Cette démarche facilite la mise en œuvre contrôlée et efficace du Plan d'activités. La méthode a intégré les pratiques optimales et s'est centrée sur les projets et les activités demandés par l'Assemblée et/ou le Conseil, mais qui ne sont pas considérées comme des activités de base au seul titre de la Convention. L'établissement des priorités a constitué une référence pour définir ce qui serait financé par le budget ordinaire.

23. L'établissement détaillé des coûts des projets et des activités ainsi que les résultats du classement par priorité ont mis en évidence l'écart de financement de 89,6 millions CAD du budget ordinaire, qui est en partie atténué par la contribution supplémentaire ponctuelle de 18,9 millions CAD et l'introduction du fonds stratégique. Le [document de synthèse](#) présente les besoins prioritaires déterminés pour chaque objectif stratégique et catalyseur.

Efficacités

24. Les estimations budgétaires comprennent un examen détaillé de l'efficacité, un établissement des priorités et un alignement avec le Plan stratégique et le Plan d'activités. Des gains d'efficacité ont été examinés sous quatre angles : économies, rationalisation des journées de travail, améliorations sur le plan de la qualité et élimination de certaines dépenses.

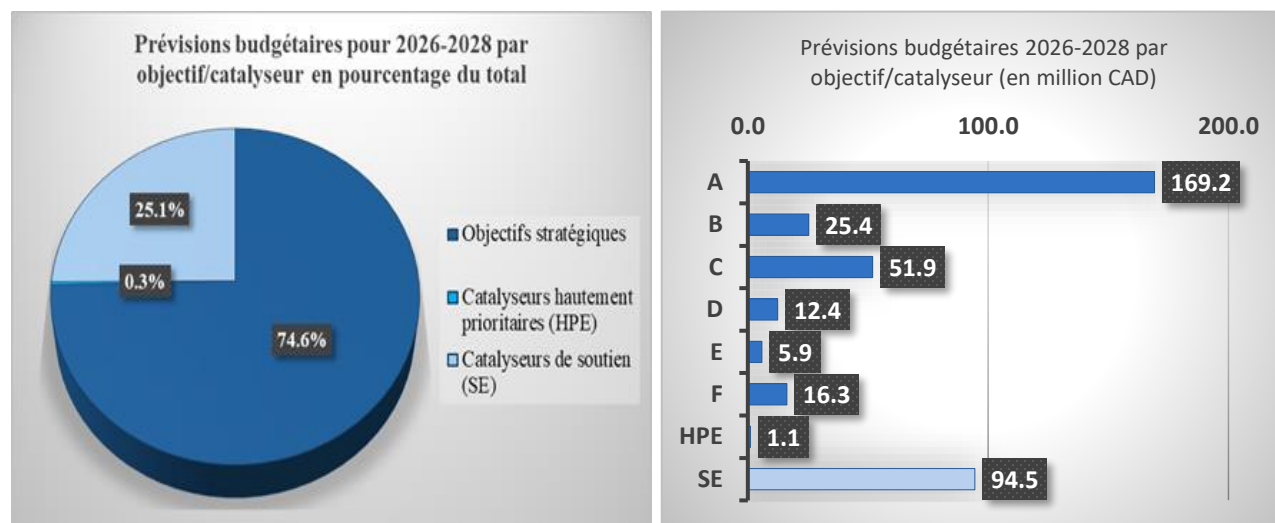
25. Parmi les mesures d'économies, citons la réduction des missions, le maintien d'un environnement sans papier et l'optimisation des frais généraux comme le loyer et les équipements collectifs. L'Organisation est aussi parvenue à maintenir la stabilité du budget de l'assurance maladie après la cessation de service malgré des prévisions d'augmentation des paiements. Des améliorations sur le plan de la qualité ont été mises en place dans le cadre d'initiatives de transformation numérique comme le projet de gestion des services et le système ERP, qui devraient renforcer les services administratifs et la gestion de projet. La mise en œuvre du système de gestion des services linguistiques (LSMS) et ses outils connexes ont permis d'augmenter la productivité en traduction et de mieux se coordonner entre les langues. Les stratégies d'élimination de certaines dépenses ont contribué à l'efficacité à long terme et englobent les mesures de sécurité de l'information, les accords d'approvisionnement avec les organismes de l'ONU et le renforcement des méthodes de règlement des conflits.

26. On s'attend à ce que les avantages tirés des initiatives de changement et de transformation se concrétiseront à la fin de l'objectif de transformation et au-delà, et un examen approfondi sera mené pendant la période 2026-2028.

Structure du budget

27. En application du paragraphe 4.4 du Règlement financier⁷, les prévisions de budget ordinaire sont réparties entre objectifs stratégiques et catalyseurs liés à la structure de gestion axée sur les résultats du Plan d'activités. La **figure 4** ci-dessous présente les prévisions budgétaires par objectif stratégique, catalyseur hautement prioritaire et catalyseur de soutien :

Figure 4 Prévisions budgétaires par objectif/catalyseur



Objectifs stratégiques

28. Le Plan d'activités 2026-2028 de l'OACI présente les priorités clés, les réalisations, les résultats et les programmes pour chacun des objectifs stratégiques. Les prévisions budgétaires sont présentées pour chaque objectif stratégique et ses réalisations associées. Chacun des six objectifs stratégiques comprend des activités régionales dans ses réalisations, qui seront mises en œuvre en fonction des ressources attribuées aux bureaux régionaux respectifs. La ventilation du budget par objectif stratégique figure dans la section **III. Objectifs stratégiques**.

29. En outre, les prévisions budgétaires pour chaque objectif stratégique comprennent une allocation pour les services connexes, reflétant les coûts des catalyseurs de soutien qui contribuent directement à la réalisation de ces objectifs stratégiques en fonction des efforts estimés. Ces services concernent les technologies de l'information et de la communication ; les services linguistiques et les publications ; les affaires juridiques et les relations extérieures ; les services de conférence, de sécurité et autres services généraux ; les services d'acquisitions et de voyage ; les services d'impression et de distribution. L'allocation aux différents objectifs stratégiques auxquels ces services se rapportent et qu'ils soutiennent figure dans le **tableau 2** ci-dessous :

⁷A42-WP/7 – La modification du Règlement financier de l'OACI propose d'harmoniser le paragraphe 4.4 du Règlement avec la terminologie du Plan stratégique et du Plan d'activités.

Tableau 2 Services liés à la stratégie

Direction	Services liés à la stratégie	Soutien aux objectifs stratégiques et à la gestion et l'administration
Direction des affaires juridiques et des relations extérieures (LEB)	80.0%	20.0%
Direction de l'administration et des services (ADB)	36.4%	63.6%
Cabinet du Secrétaire général (OSG)	50.0%	50.0%
Centres de coûts organiques	60.3%	39.7%

Catalyseurs hautement prioritaires

30. Les catalyseurs hautement prioritaires, introduits dans le Plan stratégique 2026-2050 de l'OACI, constituent des facteurs transversaux essentiels sur lesquels repose la réussite de la mise en œuvre des objectifs stratégiques et qui garantissent que les avantages se concrétiseront dans tous les domaines stratégiques. Ces catalyseurs, intégrés dans le Plan stratégique et le Plan d'activités, comprennent l'amélioration organisationnelle continue de l'OACI, l'innovation, l'égalité des sexes et l'attraction de nouveaux talents dans l'aviation, ainsi que les partenariats, la mobilisation des ressources et la viabilité financière. Parmi les quatre nouveaux catalyseurs hautement prioritaires, l'amélioration organisationnelle continue de l'OACI, qui succède à l'objectif de transformation, met l'accent sur l'amélioration de l'efficacité organisationnelle afin d'assurer la plus grande efficacité et efficacité possible des opérations de l'OACI pour atteindre les objectifs stratégiques, notamment la gestion des ressources humaines, la numérisation, la gestion financière, le multilinguisme, la gouvernance et la responsabilité, ainsi que les fonctions institutionnelles et la gestion des processus. La ventilation du budget par catalyseur hautement prioritaire figure dans la section **IV. Catalyseurs**.

Catalyseurs de soutien

31. Les catalyseurs de soutien, qui ont succédé aux stratégies de soutien, assurent un fonctionnement coordonné et renforcé des diverses composantes opérationnelles de l'Organisation, facilitant ainsi la mise en œuvre des objectifs stratégiques. Les prévisions budgétaires relatives aux catalyseurs de soutien se divisent en deux éléments : 1) les services liés à la stratégie (contribuant directement aux travaux et aux opérations des objectifs stratégiques), 2) le soutien aux objectifs stratégiques et la gestion et l'administration. Plus de précisions sur chaque catalyseur de soutien figurent à la section **IV. Catalyseurs**.

32. De plus, les catalyseurs de soutien comprennent des dépenses organisationnelles, qui sont des dépenses communes et partagées qui ne peuvent être associées directement à un catalyseur en particulier. Ces dépenses sont liées par exemple à l'assurance maladie après la cessation de service, aux dépenses d'audit externe, aux licences installées dans l'Organisation et aux dépenses communes avec les Nations Unies. Les prévisions budgétaires associées à ces dépenses sont incluses dans les centres de coûts centraux contrôlés, qui permettent de veiller à la budgétisation, la supervision et la communication efficaces de ces dépenses transversales, à assurer une responsabilité financière plus claire et à éviter les doubles emplois dans les bureaux/directions.

Approche programmatique

33. Pour s'assurer d'une démarche globale et ciblée en mesure de donner suite au mandat de l'OACI, le principe de l'approche programmatique a été axé sur la mise en œuvre du Plan d'activités 2026-2028. Cette approche met clairement l'accent sur les priorités de l'Organisation et favorise l'établissement d'une vision cohérente et transversale des projets et des activités interdépendants, en dirigeant et en fournissant des dispositifs complets pour la mise en œuvre des normes et des procédures de l'OACI. Les prévisions budgétaires pour les programmes transversaux sont présentées dans le **tableau 3** ci-dessous.

Tableau 3 Prévisions budgétaires par programme

Prévisions budgétaires 2026-2028 par programme
(en milliers CAD)

Programme	Prévisions (en milliers CAD)			
	2026	2027	2028	Total
AAM/nouveaux acteurs (y compris RPAS, UAS, etc.)	2 175	2 236	2 349	6 761
AGIR pour le CORSIA	346	360	378	1 084
Risques actifs et nouveaux pesant sur la sécurité de l'aviation	7 448	7 700	8 102	23 250
ACT-SAF et ACT-LTAG	397	423	434	1 253
Amélioration de la performance de la navigation aérienne	3 779	3 904	4 112	11 795
Développement économique du transport aérien	3 316	3 456	3 632	10 403
Cybersécurité de l'aviation	378	392	411	1 181
CAPSCA	249	257	266	773
Mise en œuvre du CORSIA	878	916	963	2 757
Préparation aux crises et optimisation de la réponse	789	794	841	2 425
Pôle FINVEST	103	106	109	318
Égalité des sexes	-	-	-	-
Amélioration organisationnelle continue de l'OACI	46	48	49	143
Soutien à la mise en œuvre	5 887	5 827	6 125	17 838
Innovation	344	356	371	1 070
Droit aérien international	985	1 128	1 086	3 199
Financement commun	46	52	54	151
Mise en œuvre et suivi du LTAG	1 068	1 118	1 166	3 352
NGAP	-	-	-	-
Programme d'identification des voyageurs (TRIP)	444	459	480	1 384
USAP	2 957	3 047	3 178	9 182
USOAP	7 379	7 607	7 908	22 894
Non lié à un programme en particulier*	81 042	84 485	89 840	255 366
Total général	120 054	124 670	131 853	376 577

*Comprend le supplément ponctuel de 18,9 M CAD

34. Le **tableau 4** montre la répartition des ressources par objectif stratégique, catalyseur hautement prioritaire et catalyseur de soutien, sous-divisées par résultat.

Tableau 4 Prévisions budgétaires 2026-2028 des objectifs stratégiques et des catalyseurs par résultat

APERÇU FINANCIER

Prévisions budgétaires 2026-2028 par objectif stratégique/catalyseur et réalisation

(en milliers CAD)

Objectif stratégique/catalyseur et réalisation	2026	2027	2028	Total	% du total
OBJECTIFS STRATÉGIQUES					
A1.1 Politiques et soutien améliorés afin de tenir compte des catégories d'événements à risque élevé et des nouveaux risques	9 154	9 501	9 994	28 649	
A1.2 Plans mondiaux et régionaux de sécurité optimisés pour garder l'attention sur les priorités en matière de sécurité	1 133	1 176	1 248	3 557	
A1.3 Écosystème intégré d'analyse des données de sécurité mis au point	794	859	849	2 502	
A1.4 Politiques améliorées afin de renforcer la supervision de la sécurité	2 566	2 670	2 789	8 024	
A1.5 Protection assurée du spectre de fréquences nécessaire aux services aéronautiques	1 785	1 875	1 961	5 622	
A1.6 Dispositions améliorées pour renforcer la gestion du risque et favoriser une allocation adéquate des ressources	1 290	1 288	1 420	3 999	
A2.1 Suivi amélioré de la supervision de la sécurité/sûreté et de la conformité aux SARP	9 852	10 169	10 620	30 641	
A2.2 Système sécurisé amélioré pour la gestion en ligne du suivi continu des données	864	897	938	2 699	
A3.1 Données complètes à l'appui des décisions en matière de sûreté et de cybersécurité	387	403	420	1 210	
A3.2 Analyse intégrée des données pour la planification en aviation. SARP éléments indicatifs.	433	439	469	1 341	
A3.3 Actions liées à la sûreté coordonnées au sein des systèmes des Nations Unies	933	997	1 047	2 977	
A3.4 Domaines prioritaires globaux du GAsEP suivis et actualisés	2 452	2 250	2 355	7 057	
A3.5 Dispositions/orientations élaborées et adaptée au contexte pour la gestion des risques	1 165	1 209	1 268	3 642	
Réalisations diverses	6 825	7 029	7 340	21 194	
Services liés à la stratégie	14 487	15 056	16 545	46 088	
A. Chaque vol est sûr et sécurisé	54 121	55 818	59 262	169 201	44.9%
B1.1 Cadres et orientations perfectionnés pour réduire le bruit et les émissions des aéronefs	569	596	627	1 792	
B1.2 Leadership de l'OACI renforcé en ce qui concerne l'aviation et les questions environnementales	769	810	857	2 436	
B1.3 Accent accru mis sur la transition juste et les domaines environnementaux émergents	177	185	194	556	
B1.4 Accent accru sur les aspects scientifiques des changements climatiques	201	209	219	629	
B2.1 Cadres réglementaires soutenus pour le LTAG portant sur la réduction à zéro des émissions nettes de carbone	556	584	616	1 756	
B2.2 Programmes améliorés d'assistance, de renforcement des capacités et de formation de l'OACI pour le LTAG portant sur les objectifs de réduction à zéro des émissions de carbone	510	545	564	1 619	
B2.3 Initiatives de financement climatique soutenues pour la réduction des émissions de l'aviation	353	372	388	1 113	
B2.4 Suivi des progrès vers la réduction à zéro des émissions nettes de carbone grâce à l'utilisation d'énergies plus propres	315	333	350	999	
B2.5 Suivi de l'innovation en environnement et des réductions de CO2	194	202	211	607	
B2.6 Suivi du soutien/financement pour les mesures de réduction des émissions de CO2 en aviation	309	323	338	970	
B3.1 Mise en œuvre avancée du cadre du CORSIA	1 290	1 351	1 429	4 070	
B3.2 Soutien assuré pour l'approvisionnement en carburants et en unités d'émissions admissibles au CORSIA	535	561	591	1 687	
B4.1 Évaluations améliorées des événements climatiques ayant une incidence sur l'adaptation et la résilience	343	359	378	1 080	
Services liés à la stratégie	1 899	1 974	2 173	6 046	
B. L'aviation est durable sur le plan environnemental	8 021	8 403	8 935	25 359	6.7%
C1.1 Plans de navigation aérienne coordonnés et soutenus	3 543	3 650	3 873	11 065	
C1.2 Normalisation et mise en œuvre renforcées des améliorations de la performance de la navigation aérienne	2 854	2 961	3 139	8 954	
C1.3 Fonction de surveillance renforcée de la performance de la navigation aérienne	176	183	193	551	
C1.4 Cadre établi pour le développement de l'AAM et l'intégration de nouveaux acteurs	2 036	2 099	2 218	6 352	
C2.1 Cadres de gestion de crise fournis et mis en œuvre	858	864	921	2 642	
C3.1 Coordination renforcée sur les questions de facilitation	688	749	761	2 198	
C3.2 Normalisation et mise en œuvre renforcées de l'Annexe 9 - Facilitation	1 091	1 140	1 197	3 427	
C3.3 Intégrité assurée de l'identification des voyageurs/du contrôle aux frontières	850	890	934	2 674	
Services liés à la stratégie	4 432	4 606	5 039	14 077	
C. L'aviation assure une mobilité fluide, accessible et fiable pour tous	16 528	17 140	18 274	51 943	13.8%
D1.1 Conformité aux SARP améliorée des cadres réglementaires et juridiques des États	1 483	1 591	1 694	4 768	
D1.2 États soutenus pour le partage des ressources et le renforcement des capacités	1 873	1 945	2 070	5 888	
Services liés à la stratégie	553	574	633	1 760	
D. Aucun pays laissé de côté	3 908	4 111	4 397	12 416	3.3%
E1.1 Assistance fournie sur les cadres de droit aérien international	651	665	716	2 032	
E1.2 Facilitation de l'élaboration d'instruments internationaux de droit aérien	657	804	739	2 200	
Services liés à la stratégie	509	529	583	1 622	
E. La Convention relative à l'aviation civile internationale et autres traités, lois et règlements relatifs à l'aviation internationale permettent de relever tous les défis	1 817	1 999	2 037	5 854	1.6%

*Tableau 4 Prévisions budgétaires des objectifs stratégiques et des catalyseurs par résultat
(suite)*

Objectif stratégique/catalyseur et réalisation	2026	2027	2028	Total	% du total
OBJECTIFS STRATÉGIQUES					
F1.1 Capacités des États à maximiser l'utilité des données aéronautiques favorisées	974	1 024	1 073	3 071	
F1.2 Incidences économiques de l'aviation et réponse aux besoins en matière de formulation de politiques mesurées	721	761	797	2 279	
F1.3 Accords de collaboration pour les services de navigation favorisés	52	59	61	172	
F2.1 Systèmes d'aviation qui contribuent à la croissance du PIB facilités	931	975	1 022	2 928	
F2.2 Normalisation renforcée pour améliorer la capacité réglementaires, la connectivité et la concurrence	503	526	551	1 580	
F2.3 Compréhension améliorée des États des avantages et des difficultés de la libéralisation	198	211	221	630	
F2.4 Efficacité renforcée dans la gestion des aéroports et des ANS	430	423	470	1 324	
Services liés à la stratégie	1 341	1 394	1 534	4 269	
F. Le développement économique du transport aérien assure la prospérité économique et le bien-être de la société pour toutes et tous	5 150	5 373	5 730	16 252	4.3%
Objectifs stratégiques - total partiel	89 545	92 844	98 636	281 025	74.3%
CATALYSEURS HAUTEMENT PRIORITAIRES					
HPE1.1 Efficacité et efficacité de l'exploitation de l'OACI renforcées	46	48	49	143	
HPE2.1 Rôle renforcé de l'OACI dans l'innovation en aviation	302	312	325	939	
Catalyseurs hautement prioritaires - Total partiel	348	360	374	1 082	0.3%
CATALYSEURS DE SOUTIEN					
<i>Soutien aux objectifs stratégiques et à la gestion et à l'administration</i>					
SE2.1 Services juridiques/des relations extérieurs de l'OACI optimisés	175	177	187	540	
SE3.1 Mobilisation mondiale et image de marque de l'OACI rehaussées	295	305	318	918	
SE4.1 Éthique et intégrité favorisées à l'OACI	403	411	425	1 238	
SE5.1 Services d'assurance et d'évaluation mis en place pour la gouvernance	824	867	894	2 585	
SE6.1 Gestion des ressources financières et planification des activités optimisées	4 518	4 679	5 012	14 210	
SE7.1 Services administratifs efficaces, efficaces, transparents et réactifs	1 946	2 012	2 083	6 041	
SE9.1 Services linguistiques et de publications multilingues efficaces et rapides	5 085	5 276	5 523	15 884	
SE10.1 Des RH efficaces pour les objectifs de l'OACI et le personnel	7 844	8 128	8 447	24 419	
SE11.1 Mécanisme officiel de règlement des conflits maintenu pour les fonctionnaires	804	829	861	2 494	
SE12.1 Sécurité de l'information renforcée selon les normes de l'ONU/du secteur	529	547	571	1 648	
SE13.1 Services de TIC améliorés selon les normes de l'ONU/du secteur	2 997	3 124	3 288	9 409	
SE14.1 Services d'acquisition améliorés pour l'OACI	1 181	1 226	1 282	3 689	
SE15.1 Services de sécurité/sûreté fournis aux bureaux de l'OACI	3 558	3 882	3 953	11 394	
Catalyseurs de soutien - Total partiel	30 161	31 466	32 843	94 469	25.1%
Total général	120 054	124 670	131 853	376 577	100%

Note : La comparaison entre les triennats n'est pas possible au niveau des réalisations du fait des changements dans la structure du Plan d'activités.

Défis

35. Le Plan stratégique à long terme 2026-2050 de l'OACI et le Plan d'activités de l'OACI pour 2026-2028 mettent en évidence la très forte croissance attendue du nombre de passagers et du fret aérien, ce qui posera des défis importants à l'aviation civile internationale pour répondre à la demande accrue et atteindre la durabilité environnementale à long terme. L'OACI a recensé six objectifs stratégiques qui demandent une attention particulière pour s'assurer que tous les pays seront en mesure de bénéficier de cette croissance.

36. Face à l'évolution des défis mondiaux et à la croissance sans précédent de l'aviation, l'approche budgétaire de l'OACI, basée sur une croissance nominale nulle, qui a été appliquée au cours des derniers triennats, a créé un grave déficit de financement. Ces défis ont eu une incidence profonde sur les besoins et les attentes des États membres à l'égard de l'action de l'OACI, comme on peut le voir dans les exemples suivants :

- a. la crise de la sûreté de l'aviation en 2001 a conduit à une refonte complète du cadre de sûreté de l'aviation à l'échelle mondiale ;
- b. l'initiative de protection de l'environnement de 2010 a porté sur des objectifs ambitieux mondiaux assortis d'un panier de mesures d'atténuation des émissions de CO₂ et de plans d'action des États ;
- c. le Cadre de cybersécurité, adopté en 2015, a signalé que l'OACI reconnaissait officiellement la menace émergente des cyberattaques sur les systèmes d'aviation, et s'était fixé un nouveau mandat de protéger l'aviation contre les cybermenaces ;
- d. l'adoption du Régime de compensation et de réduction de carbone pour l'aviation internationale (CORSIA) en 2016 a permis de franchir un pas décisif dans l'action de l'aviation mondiale en faveur du climat ;
- e. une perturbation mondiale de l'aviation causée par la pandémie de COVID-19 en 2020 a mis en évidence les efforts majeurs consentis par l'OACI en matière de coordination des crises et de mesures sanitaires ;
- f. l'année 2021 a été cruciale pour la mobilité aérienne avancée (AAM), car c'est à ce moment que l'OACI et le secteur mondial de l'aviation ont donné un caractère officiel aux cadres réglementaires, opérationnels et de sécurité pour les drones, la gestion du trafic des systèmes d'aéronef non habité (UTM) et la mobilité aérienne urbaine (UAM) ;
- g. adoption durant la 41^e session de l'Assemblée de l'OACI en 2022 de l'objectif ambitieux mondial à long terme (LTAG) pour l'aviation internationale visant la réduction à zéro des émissions nettes de carbone d'ici 2050 ;
- h. la feuille de route de la troisième Conférence de l'OACI sur l'aviation et les carburants alternatifs (CAAF/3), portant sur l'intensification de la production de carburants d'aviation durables (SAF) en vue d'assurer la transition vers une énergie d'aviation propre et de réaliser le LTAG, a constitué une étape cruciale franchie en 2023 ;
- i. l'OACI et les acteurs de l'aviation ont recensé des risques de sécurité émergents en 2023, notamment le brouillage du système mondial de navigation par satellite (GNSS), l'intensification des opérations et des technologies d'aérodrome, et les effets météorologiques préjudiciables ; une coordination urgente et des stratégies de limitation du risque à l'échelle mondiale sont nécessaires pour tous ces aspects.

37. En raison du grave déficit de financement pour l'OACI, engendré par la mutation des enjeux mondiaux et une approche budgétaire de croissance nominale nulle continue, aggravé par les fortes pressions inflationnistes enregistrées au cours de la période triennale 2023-2025, les budgets approuvés n'ont pas été en mesure de répondre aux besoins en évolution constante. Étant donné que l'OACI est une organisation fondée sur les connaissances et un organisme de normalisation, et que le capital humain représente près de 80 % de ses actifs, le déficit de financement a entraîné la perte de capacités essentielles, notamment : i) les compétences en matière de certification et d'élaboration de normes acoustiques d'aéronef, ce qui a eu une incidence sur l'expansion des aéroports et les mesures visant à protéger la communauté ; ii) le savoir-faire en matière de libéralisation du transport aérien et de contributions économiques, ce qui freine les progrès vers le développement économique ; iii) l'expertise et les capacités d'appui en matière d'enquêtes sur les accidents, ce qui réduit la capacité de prévenir de futurs incidents ; iv) les capacités de riposte à des crises et des urgences de santé publique en cas d'événements mondiaux, et de résolution des risques croissants, tels que le vieillissement et la santé mentale des pilotes ; v) les données et les

ressources nécessaires pour numériser les informations sur les cartes et les itinéraires ; vi) l'expertise technique, influant sur les progrès des groupes d'experts techniques ; et vii) la capacité d'assistance technique dans les pays, ce qui touche plus particulièrement les pays en développement.



III. OBJECTIFS STRATÉGIQUES



Aperçu des objectifs stratégiques

Chaque vol est sûr et sécurisé	L'aviation est durable sur le plan environnemental	L'aviation assure une mobilité fluide, accessible et fiable pour tous	Aucun pays laissé de côté	La Convention relative à l'aviation civile internationale et autres traités, lois et règlements s'attaquent à tous les défis	Le développement économique du transport aérien assure la prospérité économique et le bien-être de la société pour toutes et tous
--------------------------------	--	---	---------------------------	--	---

Tableau 5 Aperçu des objectifs stratégiques

Prévisions budgétaires 2026-2028 : Objectifs stratégiques par année
(Montants en milliers CAD, Postes en équivalent plein temps pour l'année 2028)

Objectif stratégique	2026	2027	2028	Total	Personnel	Hors personnel	IP	GS	Total
A. Chaque vol est sûr et sécurisé	54 121	55 818	59 262	169 201	142 811	26 390	124	71	195.2
B. L'aviation est durable sur le plan environnemental	8 021	8 403	8 935	25 359	21 481	3 878	18	10	27.7
C. L'aviation assure une mobilité fluide, accessible et fiable pour tous	16 528	17 140	18 274	51 943	46 722	5 220	42	26	67.9
D. Aucun pays laissé de côté	3 908	4 111	4 397	12 416	10 340	2 076	7	2	9.2
E. La Convention relative à l'aviation civile internationale et autres traités, lois et règlements relatifs à l'aviation internationale permettent de relever tous les défis	1 817	1 999	2 037	5 854	5 058	795	4	2	5.9
F. Le développement économique du transport aérien assure la prospérité économique et le bien-être de la société pour toutes et tous	5 150	5 373	5 730	16 252	14 639	1 613	13	15	27.5
Total	89 545	92 844	98 636	281 025	241 052	39 973	207	126	333

Figure 5 Aperçu des objectifs stratégiques

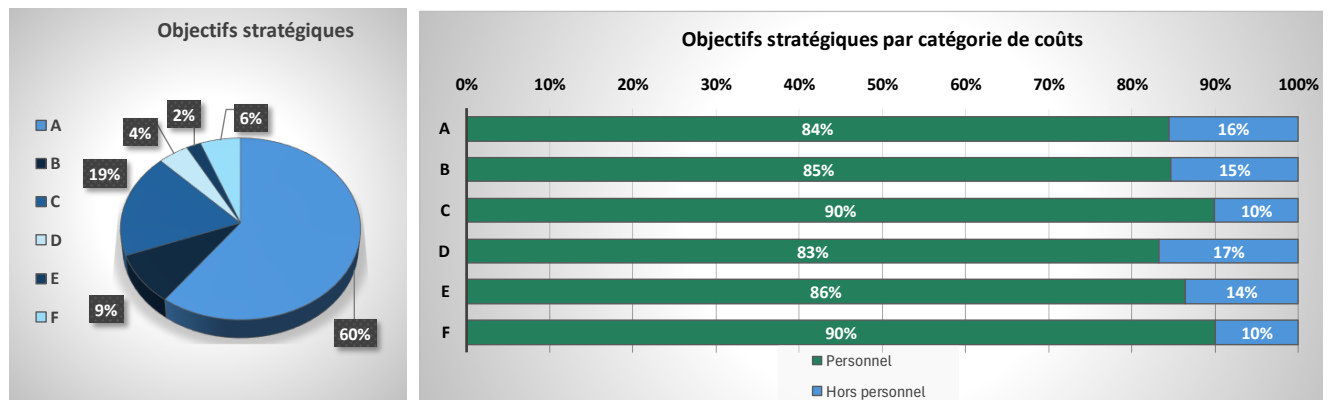


Figure 6 Objectifs stratégiques par emplacement

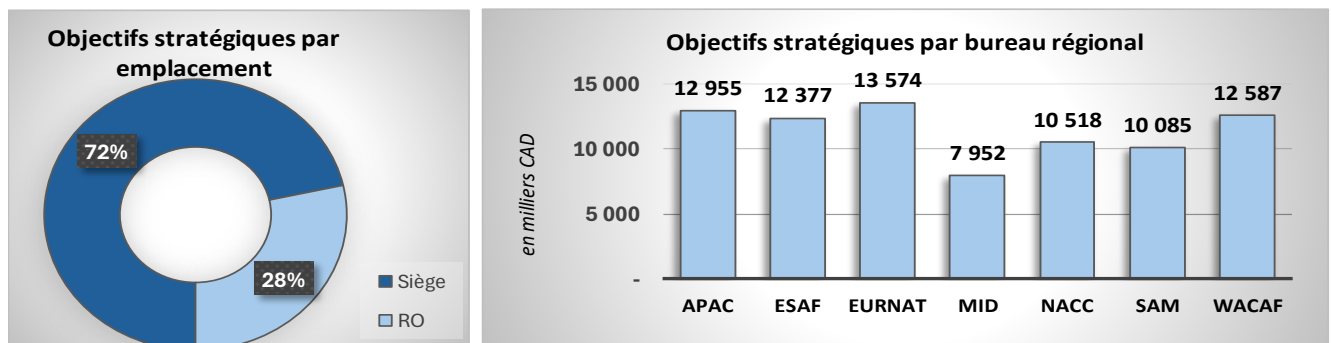


Tableau 6 Prévisions budgétaires par objectif stratégique et par emplacement
(en milliers CAD)

Prévisions budgétaires 2026-2028 par objectif stratégique et par emplacement
(en milliers CAD)

Objectif stratégique/An	Siège	APAC	ESAF	EURNAT	MID	NACC	SAM	WACAF	Total
<i>Chaque vol est sûr et sécurisé</i>									
2026	42 680	1 295	2 140	1 540	1 400	1 641	1 341	2 083	54 121
2027	43 880	1 338	2 246	1 644	1 465	1 698	1 380	2 167	55 818
2028	46 598	1 398	2 465	1 761	1 517	1 767	1 478	2 278	59 262
Total partiel	133 158	4 031	6 851	4 945	4 382	5 106	4 199	6 529	169 201
<i>L'aviation est durable sur le plan environnemental</i>									
2026	5 842	434	306	587	111	292	268	182	8 021
2027	6 102	448	328	635	115	302	284	189	8 403
2028	6 489	468	355	690	120	316	297	200	8 935
Total partiel	18 433	1 350	990	1 912	346	909	849	571	25 359
<i>L'aviation assure une mobilité fluide, accessible et fiable pour tous</i>									
2026	9 541	1 936	657	1 090	578	832	910	985	16 528
2027	9 905	2 002	679	1 186	603	861	885	1 020	17 140
2028	10 574	2 103	760	1 248	624	894	994	1 078	18 274
Total partiel	30 020	6 041	2 096	3 524	1 804	2 587	2 788	3 083	51 943
<i>Aucun pays laissé de côté</i>									
2026	553	329	410	550	345	511	624	587	3 908
2027	574	340	426	596	358	529	679	608	4 111
2028	633	353	485	650	371	553	708	644	4 397
Total partiel	1 760	1 023	1 321	1 796	1 074	1 593	2 010	1 839	12 416
<i>La Convention relative à l'aviation civile internationale et autres traités, lois et règlements relatifs à l'aviation internationale permettent de relever tous les défis</i>									
2026	1 360	82	45	140	55	86	14	35	1 817
2027	1 517	85	47	152	57	89	15	37	1 999
2028	1 523	88	54	166	59	93	16	39	2 037
Total partiel	4 400	256	146	458	172	268	44	111	5 854
<i>Le développement économique du transport aérien assure la prospérité économique et le bien-être de la société pour toutes et tous</i>									
2026	4 180	82	305	300	56	17	64	145	5 150
2027	4 376	85	324	298	58	18	64	151	5 373
2028	4 650	88	345	342	60	19	67	159	5 730
Total partiel	13 206	256	973	939	174	54	195	455	16 252
TOTAL									
2026	64 156	4 158	3 863	4 207	2 545	3 379	3 220	4 018	89 545
2027	66 354	4 298	4 051	4 511	2 656	3 497	3 307	4 172	92 844
2028	70 467	4 499	4 463	4 857	2 751	3 642	3 558	4 398	98 636
Total:	200 977	12 955	12 377	13 574	7 952	10 518	10 085	12 587	281 025

OBJECTIFS STRATÉGIQUES

A. Chaque vol est sûr et sécurisé

L'objectif met l'accent sur les niveaux les plus élevés de sécurité et de sûreté aériennes par le renforcement du cadre mondial de sécurité aérienne grâce à la mise en œuvre de normes essentielles, à une protection accrue de la cybersécurité des infrastructures aéronautiques critiques, à des systèmes de surveillance robustes pour maintenir un rendement élevé en matière de sécurité et de sûreté dans le monde entier et à une capacité d'intervention mondiale coordonnée en cas d'urgence sanitaire dans le domaine de l'aviation.

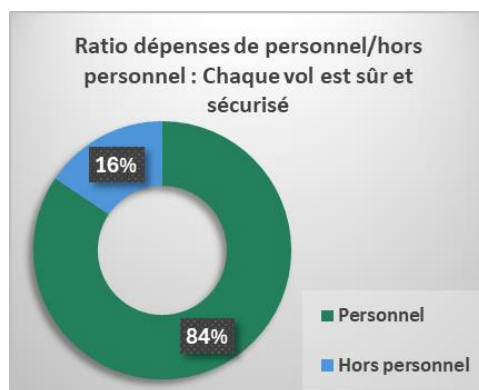
169,2 millions
Prévision budgétaire
(CAD)

195,2
Postes (EPT)

Tableau 7 Objectif A : Prévisions budgétaires par réalisation
(en milliers CAD)

Réalisation	Personnel				Hors personnel				Total
	2026	2027	2028	Total partiel personnel	2026	2027	2028	Total partiel hors personnel	
A1.1 Politiques et soutien renforcés afin d'aborder les risques élevés et les nouveaux risques	8 601	8 921	9 361	26 883	553	581	633	1 766	28 649
A1.2 Plans mondiaux et régionaux de sécurité optimisés pour se focaliser sur les priorités	1 085	1 129	1 194	3 408	48	47	54	149	3 557
A1.3 Ecosystème intégré d'analyse des données de sécurité élaboré	660	721	707	2 088	134	138	141	414	2 502
A1.4 Politiques améliorées afin de renforcer la supervision de la sécurité	2 358	2 452	2 561	7 371	207	218	228	653	8 024
A1.5 Protection du spectre de fréquences nécessaire aux services aéronautiques assurée	1 729	1 804	1 892	5 425	56	72	69	197	5 622
A1.6 Dispositions en matière de gestion du risque et d'allocation des ressources renforcées	1 220	1 224	1 324	3 769	70	64	96	230	3 999
A2.1 Supervision de la sécurité et de la sûreté et conformité aux SARP renforcée	8 140	8 430	8 833	25 403	1 712	1 739	1 787	5 237	30 641
A2.2 Systèmes sécurisés de gestion en ligne renforcés pour le suivi continu des données	839	870	908	2 617	25	27	30	82	2 699
A3.1 Données complètes pour appuyer les décisions en matière de sécurité et de cybersécurité	318	331	345	995	69	72	75	215	1 210
A3.2 Analyse intégrée des données à l'appui des SARP et des éléments indicatifs sur la planification de l'aviation	387	391	417	1 195	46	48	51	146	1 341
A3.3 Actions coordonnées en matière de sécurité de l'aviation au sein du système des Nations Unies	852	912	956	2 721	80	85	91	256	2 977
A3.4 Domaines prioritaires mondiaux du GAsEP surveillés et mis à jour	2 206	2 001	2 091	6 299	246	249	264	759	7 057
A3.5 Dispositions/orientations pour la gestion contextuelle des risques élaborées	1 103	1 144	1 197	3 444	62	65	71	198	3 642
Réalisations diverses	3 948	4 092	4 313	12 353	2 877	2 938	3 026	8 841	21 194
Services liés à la Stratégie	12 444	12 904	13 493	38 841	2 043	2 152	3 052	7 246	46 088
Total	45 893	47 326	49 593	142 811	8 228	8 493	9 670	26 390	169 201

Figure 7 Objectif A : Prévisions budgétaires par catégorie de coûts



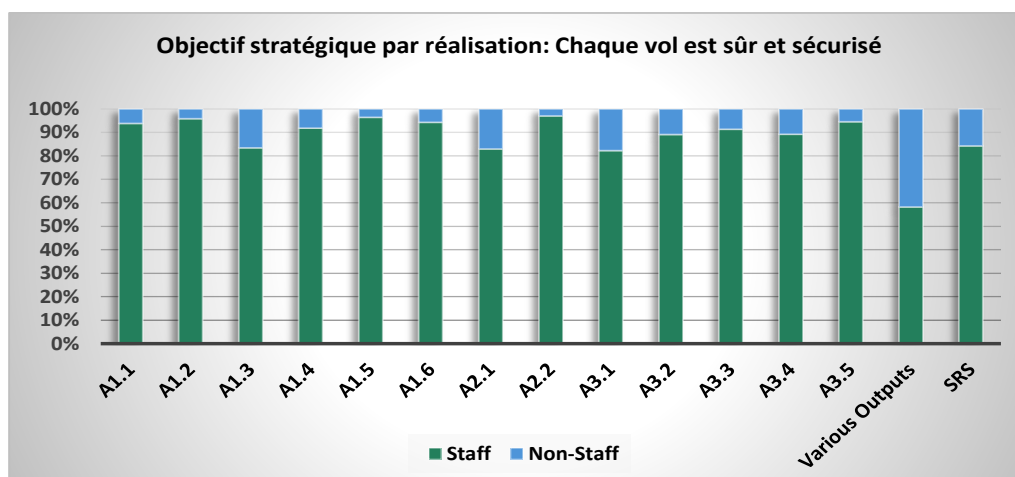
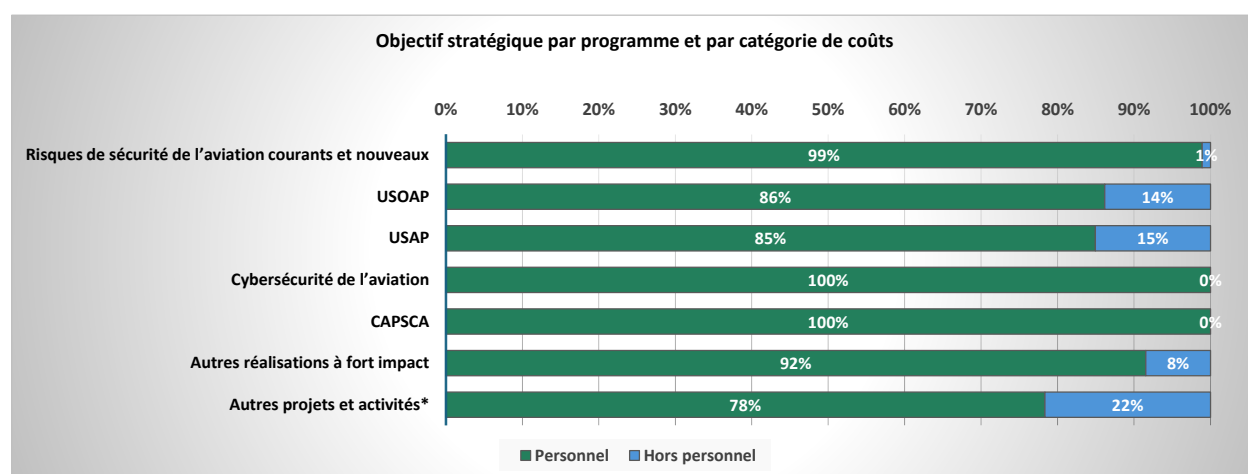


Figure 8 Objectif A : Prévisions budgétaires par programme et par catégorie de coûts

Programme	Total (en milliers CAD)
Risques de sécurité de l'aviation courants et nouveaux	22 632
USOAP	22 894
USAP	9 182
Cybersécurité de l'aviation	1 181
CAPSCA	773
Autres réalisations à fort impact	21 071
Autres projets et activités*	91 469
Total	169 201

* Y compris un complément de 18,9 millions CAD



B. L'aviation est durable sur le plan environnemental

L'objectif vise à diriger la riposte de l'aviation mondiale à la crise climatique en accélérant les progrès vers la réduction à zéro des émissions de carbone nettes d'ici 2050, en améliorant la surveillance et la déclaration des émissions de l'aviation à l'échelle mondiale, en soutenant le développement et le déploiement de carburants d'aviation durables, en renforçant les normes environnementales pour les nouvelles technologies et l'exploitation des avions, en augmentant l'intégrité environnementale et en mettant en œuvre rigoureusement le CORSIA.

25,4 millions
Prévision budgétaire
(CAD)

27,7
Postes (EPT)

Tableau 8 Objectif B : Prévisions budgétaires par réalisation
(en milliers CAD)

Réalisation/an	Personnel				Hors personnel				Total
	2026	2027	2028	Total partiel personnel	2026	2027	2028	Total partiel hors personnel	
B1.1 Cadres et orientations avancés en matière de réduction du bruit et des émissions d'aéronefs	441	461	485	1 388	128	135	141	404	1 792
B1.2 Leadership de l'OACI renforcé en ce qui concerne l'aviation et les questions environnementales	693	728	769	2 191	76	81	88	245	2 436
B1.3 Accent accru sur la transition juste et les domaines environnementaux émergents	141	146	154	441	37	38	40	115	556
B1.4 Accent accru sur les aspects scientifiques des changements climatiques	163	169	177	510	38	40	42	119	629
B2.1 Cadres réglementaires appuyés en faveur du LTAG de zéro émission nette de carbone	499	523	550	1 572	57	61	66	184	1 756
B2.2 Programmes ACT de l'OACI renforcés en faveur du LTAG de zéro émission nette de carbone	436	459	480	1 375	74	86	83	244	1 619
B2.3 Financement de l'action climatique soutenu en faveur de la réduction des émissions de l'aviation	204	217	227	648	149	155	161	465	1 113
B2.4 Progrès surveillés vers l'objectif de zéro émission nette de carbone grâce à une énergie plus propre	271	286	300	858	44	47	50	141	999
B2.5 Innovation environnementale et réductions de CO ₂ suivies	156	162	170	488	37	39	41	118	607
B2.6 Soutien/financement des mesures de réduction des émissions de CO ₂ de l'aviation surveillés	255	267	279	801	53	56	59	169	970
B3.1 Mise en œuvre avancée du cadre du CORSIA	1 184	1 236	1 305	3 725	106	115	124	345	4 070
B3.2 Appui renforcé aux carburants et unités d'émissions admissibles CORSIA	479	501	527	1 507	56	60	64	180	1 687
B4.1 Evaluations améliorées des événements climatiques ayant une incidence sur l'adaptation et la résilience	291	304	319	915	52	55	58	165	1 080
Services liés à la Stratégie	1 622	1 682	1 759	5 062	277	292	415	984	6 046
Total	6 836	7 143	7 503	21 481	1 185	1 260	1 433	3 878	25 359

Figure 9 Objectif B : Prévisions budgétaires par catégorie de coûts

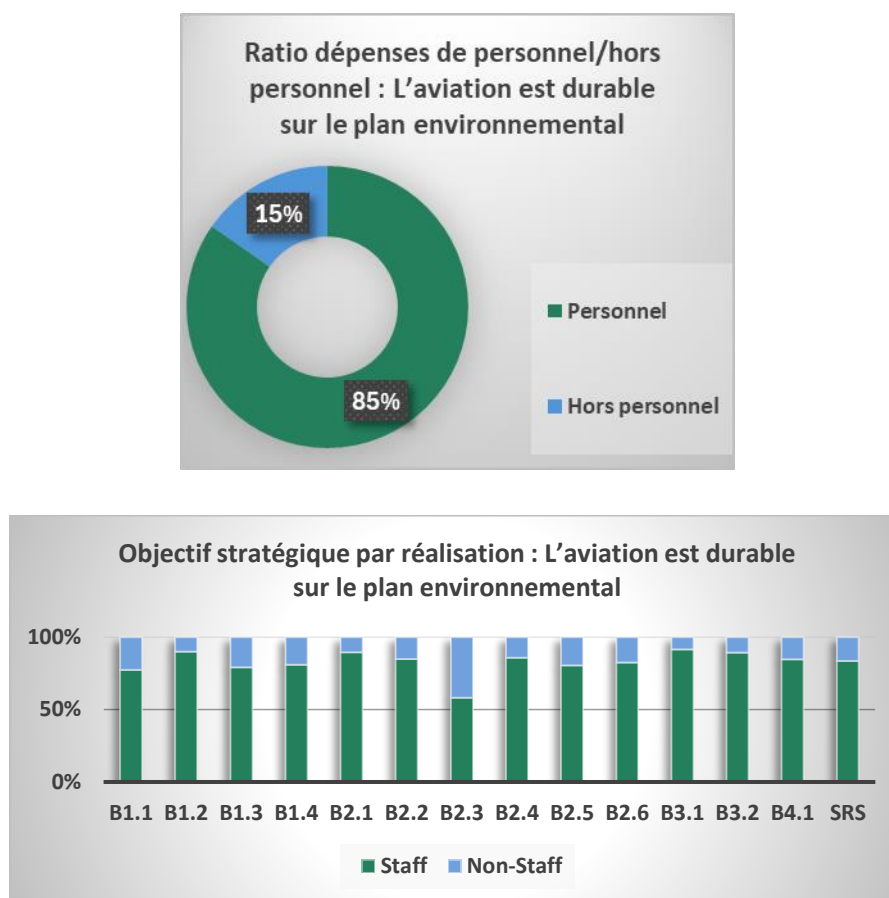
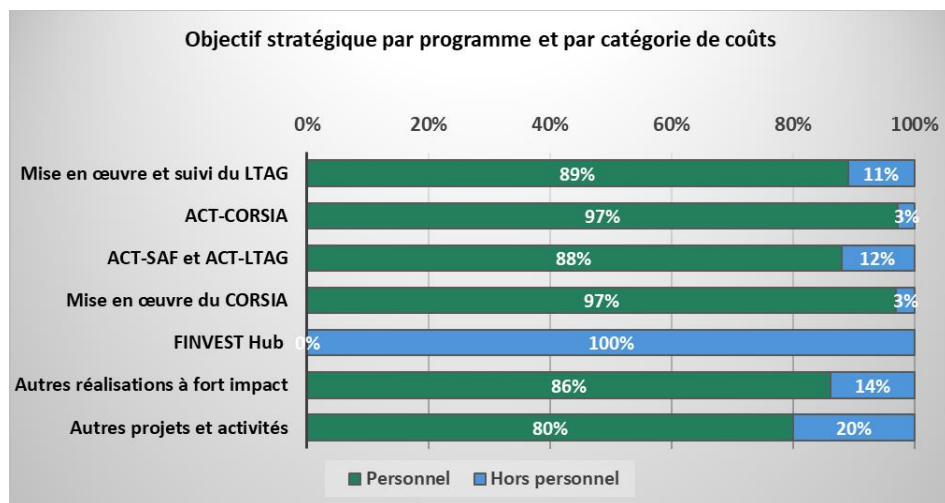


Figure 10 Objectif B : Prévisions budgétaires par programme et par catégorie de coûts

Programme	Total (en milliers CAD)
Mise en œuvre et suivi du LTAG	3 352
ACT-CORSIA	1 084
ACT-SAF et ACT-LTAG	1 253
Mise en œuvre du CORSIA	2 757
FINVEST Hub	318
Autres réalisations à fort impact	6 129
Autres projets et activités	10 467
Total	25 359



C. L'aviation assure une mobilité fluide, accessible et fiable pour tous

La mise en place d'un système d'aviation inclusif et efficace qui relie les communautés et favorise la croissance économique en renforçant la capacité et l'efficacité de la navigation aérienne mondiale, l'intégration transparente de nouveaux usagers de l'espace aérien, y compris les drones et la mobilité aérienne urbaine, l'amélioration de l'expérience des passagers grâce à la transformation numérique, l'élargissement de la connectivité pour les régions isolées et en développement, et l'amélioration des interventions en cas de crise frappant l'aviation internationale.

51,9 millions
Prévision budgétaire
(CAD)

67,9
Postes (EPT)

Tableau 9 Objectif C : Prévisions budgétaires par réalisation
(en milliers CAD)

Réalisation/An	Personnel				Hors personnel				Total
	2026	2027	2028	Total partiel personnel	2026	2027	2028	Total partiel hors personnel	
C1.1 Plans de navigation aérienne coordonnés et soutenus	3 259	3 354	3 549	10 162	284	296	324	903	11 065
C1.2 Normalisation et mise en œuvre renforcées en vue de l'amélioration des performances de la navigation aérienne	2 637	2 744	2 894	8 275	216	217	245	679	8 954
C1.3 Suivi amélioré des performances de la navigation aérienne	168	174	182	524	8	9	10	28	551
C1.4 Cadre élaboré pour l'AAM et l'intégration des nouveaux acteurs	1 916	1 973	2 080	5 969	120	125	138	383	6 352
C2.1 Cadres de gestion des crises élaborés et mis en œuvre	795	799	849	2 443	62	65	72	200	2 642
C3.1 Coordination renforcée sur les questions liées à la facilitation	610	665	672	1 947	78	84	89	251	2 198
C3.2 Normalisation et mise en œuvre améliorées de l'Annexe 9 Facilitation	941	982	1 029	2 953	150	157	167	474	3 427
C3.3 Intégrité de l'identification des voyageurs et du contrôle aux frontières	767	802	839	2 408	83	88	95	266	2 674
Services liés à la Stratégie	3 859	4 001	4 182	12 042	574	604	857	2 035	14 077
Total	14 952	15 493	16 277	46 722	1 576	1 647	1 997	5 220	51 943

Figure 11 Objectif C : Prévisions budgétaires par catégorie de coûts

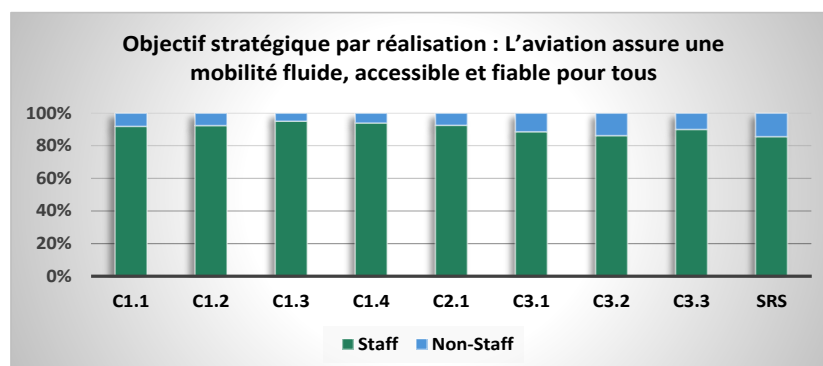
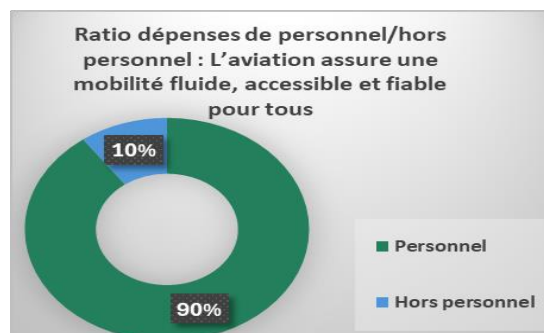
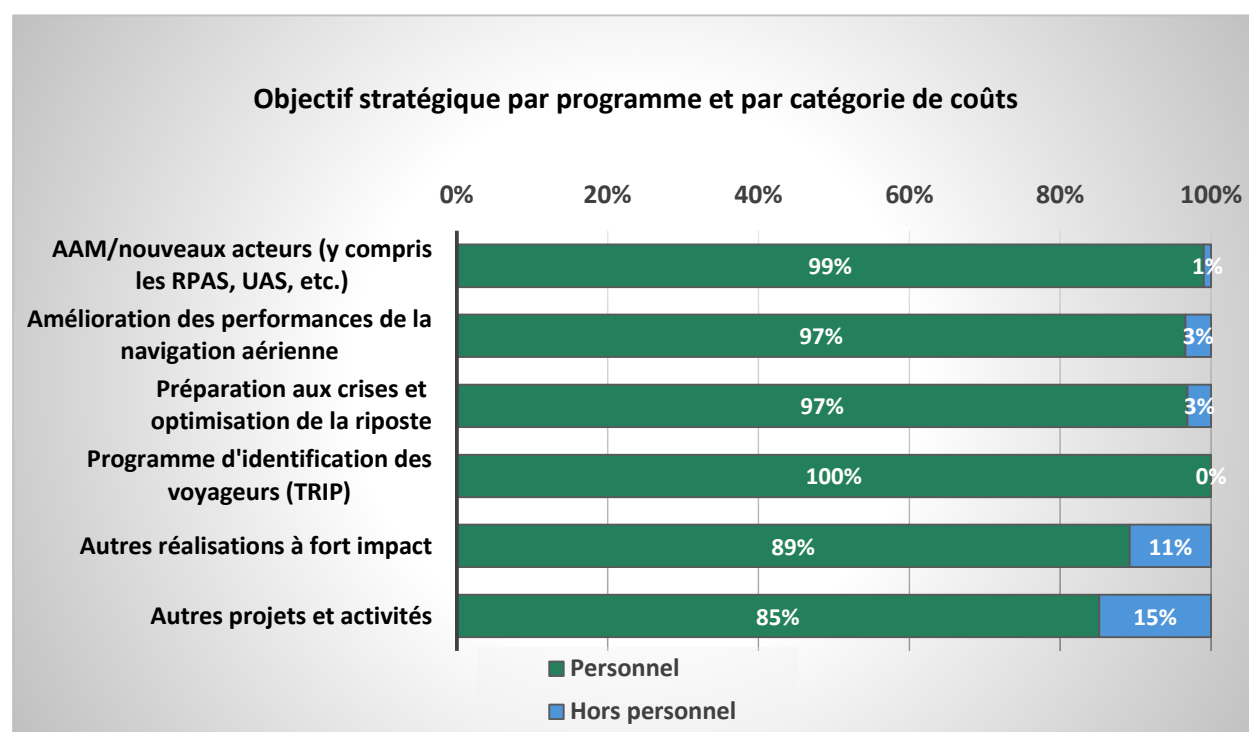


Figure 12 Objectif C : Prévisions budgétaires par programme et par catégorie de coûts

Programme	Total (en milliers CAD)
AAM/nouveaux acteurs (y compris les RPAS, UAS, etc.)	6 761
Amélioration des performances de la navigation aérienne	6 771
Préparation aux crises et optimisation de la riposte	2 157
Programme d'identification des voyageurs (TRIP)	1 384
Autres réalisations à fort impact	7 706
Autres projets et activités	27 164
Total	51 943



D. Aucun pays laissé de côté

L'objectif est de faire en sorte que tous les États bénéficient des retombées socio-économiques d'un transport aérien sécurisé, sûr et durable grâce à une assistance ciblée aux États pour la mise en œuvre de normes internationales, à des programmes de renforcement des capacités et de formation améliorés, à une présence régionale et à un soutien technique renforcés, ainsi qu'à une infrastructure aérienne améliorée dans les États en développement.

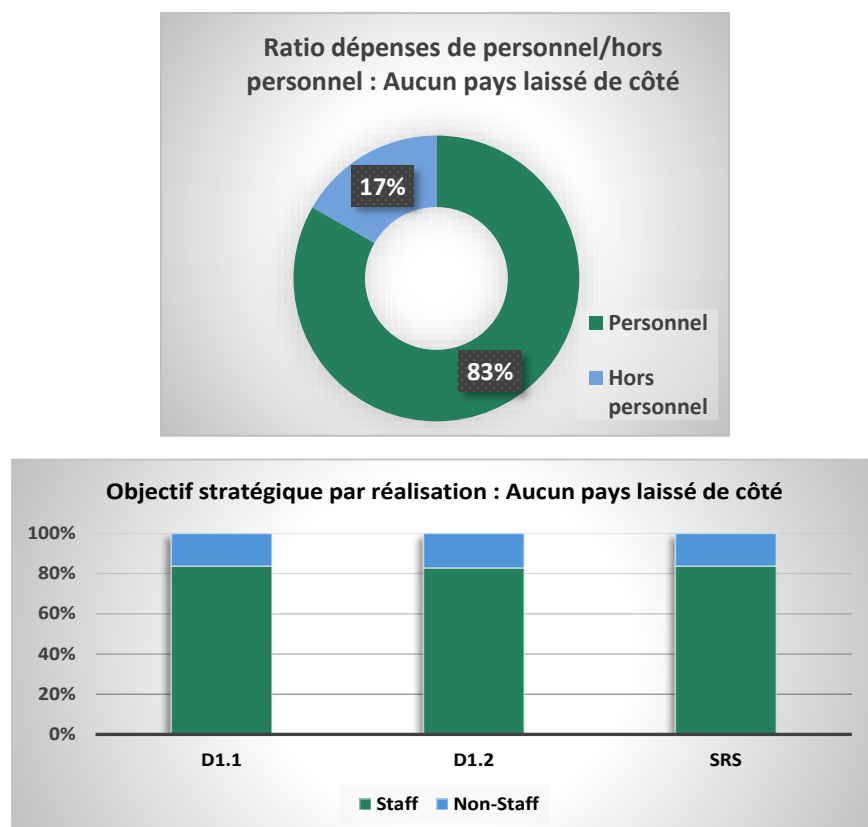
12,4 millions
Prévision budgétaire
(CAD)

9,2
Postes (EPT)

Tableau 10 Objectif D : Prévisions budgétaires par réalisation
(en milliers CAD)

Réalisation/An	Personnel				Hors personnel				Total
	2026	2027	2028	Total partiel personnel	2026	2027	2028	Total partiel hors personnel	
D1.1 Conformité du cadre juridique et réglementaire de l'État avec les SARP renforcée	1 250	1 334	1 408	3 992	233	257	286	777	4 768
D1.2 États soutenus dans le partage de ressources et le renforcement des capacités	1 562	1 614	1 700	4 875	311	331	370	1 013	5 888
Services liés à la Stratégie	472	489	512	1 473	81	85	121	286	1 760
Total	3 283	3 437	3 620	10 340	625	674	777	2 076	12 416

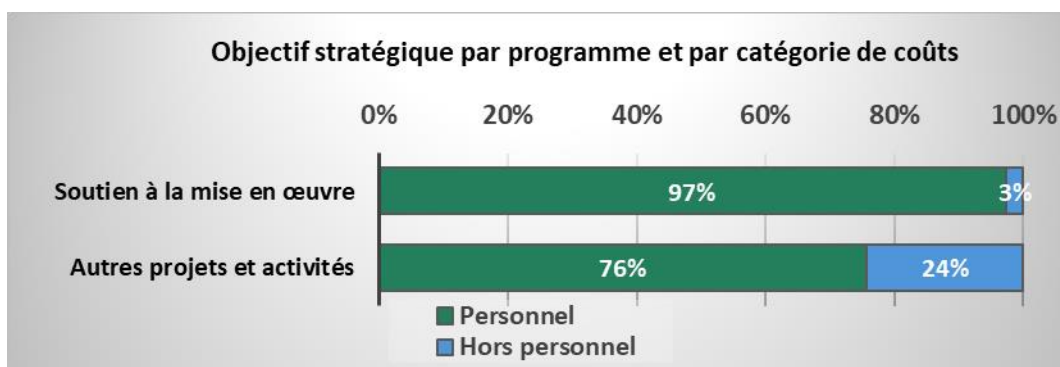
Figure 13 Objectif D : Prévisions budgétaires par catégorie de coûts



OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Figure 14 Objectif D : Prévisions budgétaires par programme et par catégorie de coûts

Programme	Total (en milliers CAD)
Soutien à la mise en œuvre	4 351
Autres projets et activités	8 065
Total	12 416



E. La Convention relative à l'aviation civile internationale et autres traités, lois et règlements relatifs à l'aviation internationale permettent de relever tous les défis

L'objectif porte sur le renforcement du cadre juridique international visant à relever les défis actuels et émergents que rencontre l'aviation civile, au moyen de la Convention de Chicago, de ses Annexes et autres instruments, afin d'assurer un soutien renforcé au respect du droit aérien international, des normes juridiques harmonisées dans l'ensemble du système d'aviation mondiale, des cadres juridiques modernisés pour les technologies et les opérations émergentes, et des services améliorés de règlement des différends et de conseils juridiques.

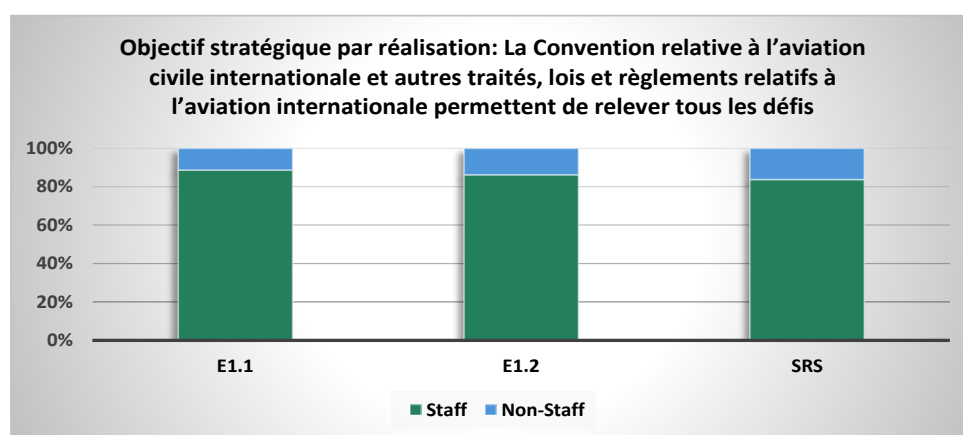
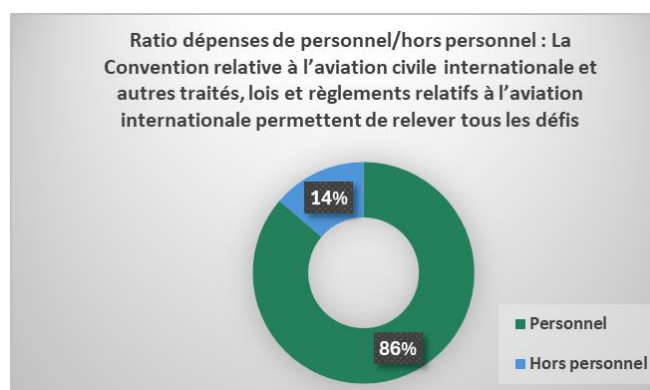
5,9 millions
Prévision budgétaire
(CAD)

5,9
Postes (EPT)

Tableau 11 Objectif E : Prévisions budgétaires par réalisation
(en milliers CAD)

Réalisation/An	Personnel				Hors personnel				Total
	2026	2027	2028	Total partiel personnel	2026	2027	2028	Total partiel hors personnel	
E1.1 Assistance fournie sur les cadres du droit aérien international	579	591	633	1 803	72	74	82	229	2 032
E1.2 Développement facilité d'instruments de droit aérien international	592	641	664	1 897	64	163	75	303	2 200
Services liés à la Stratégie	435	451	472	1 358	74	78	111	264	1 622
Total	1 606	1 683	1 769	5 058	211	316	268	795	5 854

Figure 15 Objectif E : Prévisions budgétaires par catégorie de coûts



OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Figure 16 Objectif E : Prévisions budgétaires par programme et par catégorie de coûts

Programme	Total (en milliers CAD)
Droit aérien international	3 199
Autres projets et activités	2 655
Total	5 854



F. Le développement économique du transport aérien assure la prospérité économique et le bien-être de la société pour toutes et tous

L'objectif consiste à favoriser une croissance économique durable et le bien-être de la société grâce à une contribution accrue de l'aviation à la croissance économique mondiale, à l'optimisation de la planification et du développement d'infrastructures, à l'amélioration de la connectivité aérienne et de l'accès aux marchés, ainsi qu'au renforcement de données et de l'analyse économique concernant l'aviation.

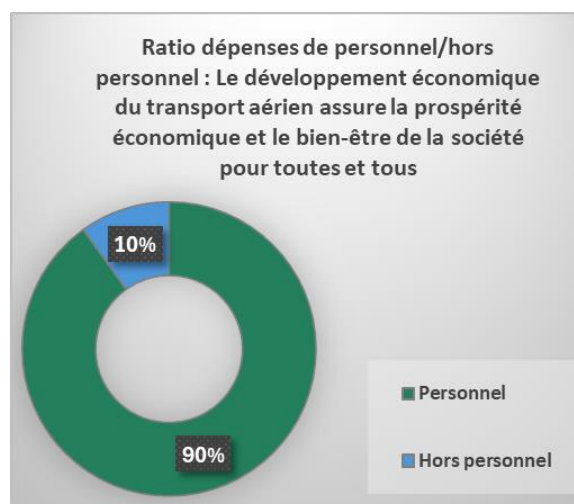
16,3 millions
Prévision budgétaire
(CAD)

27,5
Postes (EPT)

Tableau 12 Objectif F : Prévisions budgétaires par réalisation
(en milliers CAD)

Output/ Year	Personnel				Hors personnel				Total
	2026	2027	2028	Total partiel personnel	2026	2027	2028	Total partiel hors personnel	
F1.1 Capacités renforcées de l'État à utiliser efficacement les données sur l'aviation	910	957	1 000	2 867	64	67	72	203	3 071
F1.2 Incidences économiques de l'aviation mesurées et besoins stratégiques appuyés	663	699	732	2 094	58	62	66	186	2 279
F1.3 Accords de collaboration sur les services de navigation promus	50	57	59	166	2	2	2	5	172
F2.1 Systèmes de l'aviation renforcés de manière à contribuer à la croissance du PIB	872	913	956	2 740	59	62	67	188	2 928
F2.2 Normalisation renforcée pour améliorer la capacité réglementaire, la connectivité et la concurrence	458	481	503	1 443	45	45	48	138	1 580
F2.3 Les États comprennent mieux les avantages et les défis de la libéralisation	173	183	192	548	26	27	29	82	630
F2.4 Efficacité accrue de la gestion des aéroports et des ANS	393	385	429	1 207	37	38	41	117	1 324
Services liés à la Stratégie	1 145	1 187	1 242	3 574	196	206	293	695	4 269
Total	4 664	4 863	5 113	14 639	486	510	617	1 613	16 252

Figure 17 Objectif F : Prévisions budgétaires par catégorie de coûts



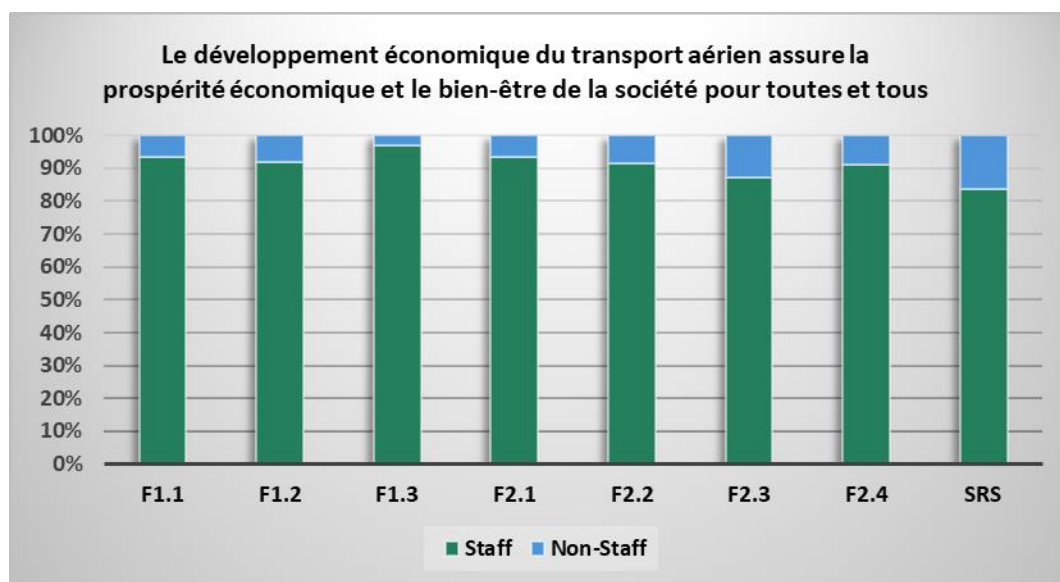
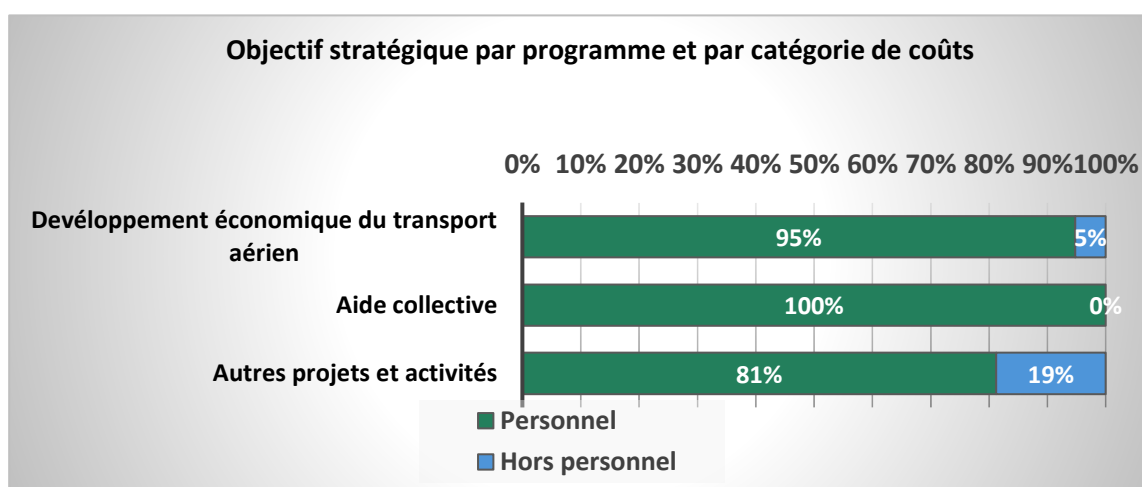


Figure 18 Objectif F : Prévisions budgétaires par programme et par catégorie de coûts

Programme	Total (en milliers CAD)
Devéloppeement économique du transport aérien	10 403
Aide collective	151
Autres projets et activités	5 698
Total	16 252





IV. CATALYSEURS



Catalyseurs hautement prioritaires

Les catalyseurs hautement prioritaires sont des facteurs transversaux essentiels sur lesquels repose la réussite de la mise en œuvre des objectifs stratégiques et qui garantissent la concrétisation d'avantages dans tous les différents domaines stratégiques. Ces catalyseurs, intégrés dans le Plan stratégique et le Plan d'activités, comprennent l'amélioration organisationnelle continue de l'OACI, l'innovation, l'égalité des sexes et l'attraction de nouveaux talents dans l'aviation, ainsi que les partenariats, la mobilisation des ressources et la viabilité financière.

1,1 Million
Prévision budgétaire
(CAD)

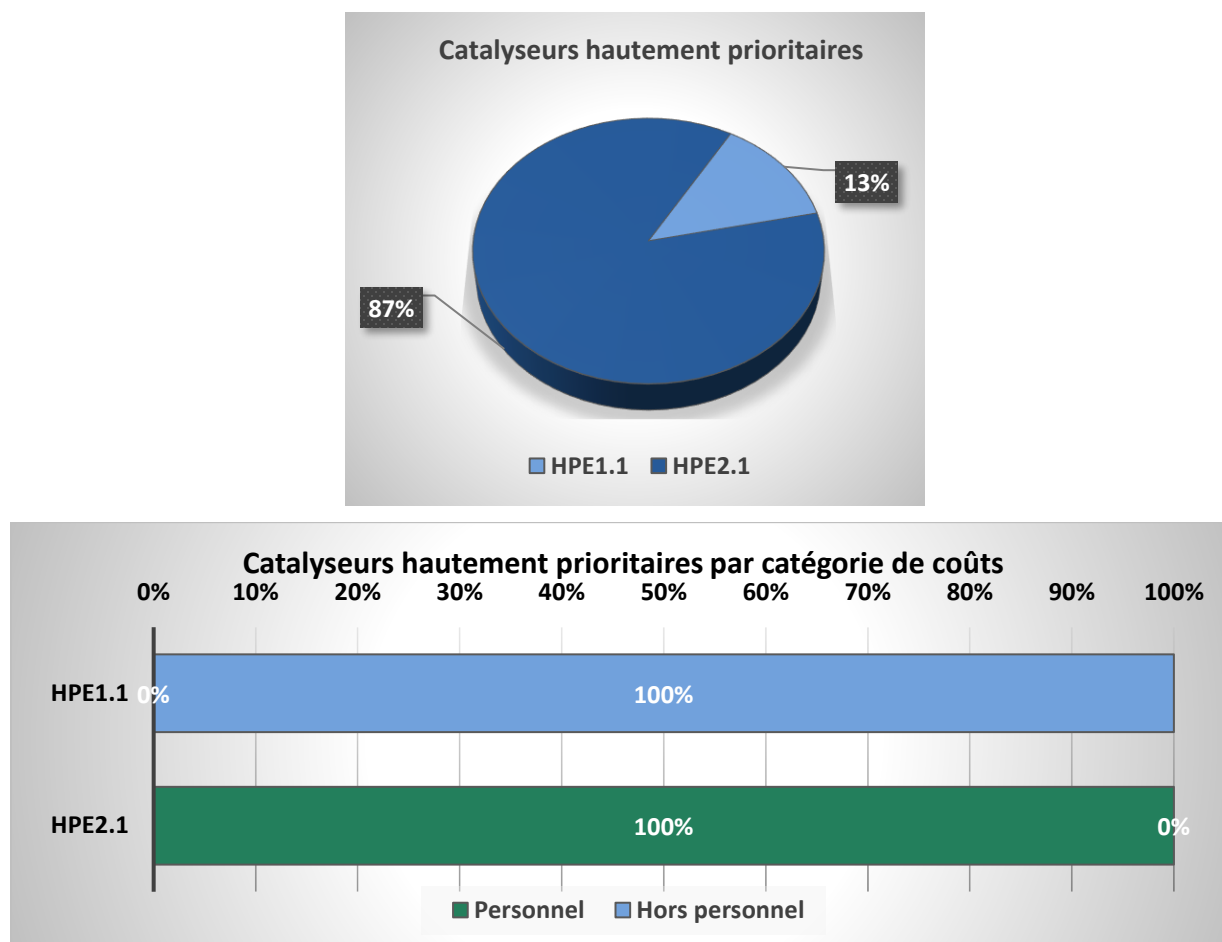
1,1
Postes (EPT)

Tableau 13 Catalyseurs hautement prioritaires : Prévisions budgétaires par réalisation

(Montants en milliers CAD, Postes en équivalent plein temps pour l'année 2028)

Catalyseurs hautement prioritaires	2026	2027	2028	Total	Personnel	Hors personnel	IP	GS	Total
HPE1.1 Efficacité et efficacité de tous les secteurs opérationnels de l'OACI améliorés	46	48	49	143	-	143	-	-	-
HPE2.1 Rôle de l'OACI en matière d'innovation aéronautique renforcé	302	312	325	939	939	-	1	0	1
Total	348	360	374	1 082	939	143	1	0	1

Figure 19 Catalyseurs hautement prioritaires : Prévisions budgétaires par réalisation et par catégorie de coûts



Catalyseurs de soutien

Les catalyseurs de soutien se concentrent sur la réactivité, l'éthique, l'intégrité, la transparence, la responsabilité, la polyvalence, l'efficacité et la résilience opérationnelles dans des contextes variés. La mise en œuvre des catalyseurs de soutien repose sur un cadre axé sur les résultats, une budgétisation et une gestion des risques solides, tout en favorisant des améliorations inclusives et à jour dans des domaines administratifs tels que les finances, les ressources humaines, les TIC, la sécurité de l'information, les services linguistiques et de conférence, les voyages, la sécurité et la gestion des bâtiments.

168,3 millions
Prévision budgétaire
(CAD)

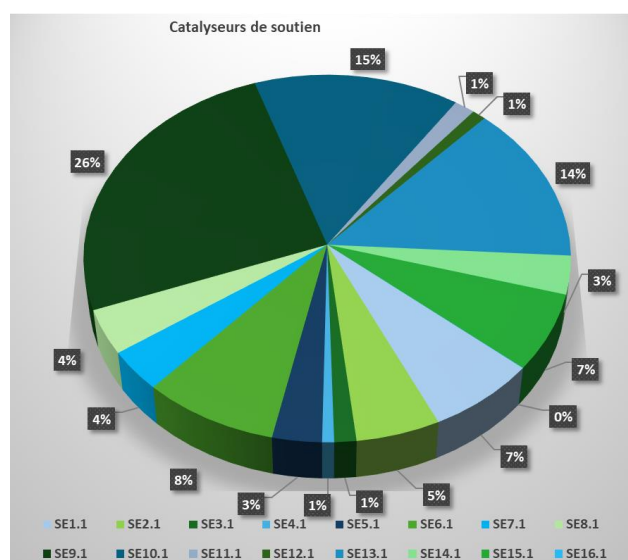
232,1
Postes (EPT)

Tableau 14⁸ Catalyseurs de soutien : Prévisions budgétaires par réalisation
(en milliers CAD)

Réalisations	Budget 2023-2025 approuvé	2026	2027	2028	Total	Personnel	Hors personnel
SE1.1 Gouvernance, gestion et performance de l'OACI optimisées	9 364	3 691	3 882	3 989	11 561	10 258	1 303
SE2.1 Services des affaires juridiques et des relations extérieures de l'OACI optimisés	8 617	2 845	2 919	3 040	8 804	6 988	1 816
SE3.1 Participation et marque de l'OACI plus fortes	2 194	738	763	794	2 296	1 937	359
SE4.1 Déontologie et intégrité encouragées à l'OACI	620	403	411	425	1 238	966	273
SE5.1 Services d'assurance et d'évaluation assurés pour la gouvernance	3 959	1 648	1 735	1 788	5 170	4 509	661
SE6.1 Gestion des ressources financières et planification des activités optimisées	14 180	4 518	4 679	5 012	14 210	13 125	1 085
SE7.1 Services administratifs efficaces, efficaces, transparents et réactifs	8 672	1 946	2 012	2 083	6 041	3 158	2 884
SE8.1 Services de secrétariat efficaces et efficaces rendus aux organes directeurs	2 069	1 681	1 748	3 159	6 588	5 207	1 381
SE9.1 Services linguistiques et de publication multilingue efficaces et ponctuels	40 771	13 742	14 260	14 926	42 929	41 312	1 616
SE10.1 Ressources humaines efficaces assurées pour les objectifs et le personnel de l'OACI	20 459	7 938	8 224	8 546	24 707	21 926	2 781
SE11.1 Mécanisme formel de résolution des conflits maintenu pour le personnel	-	804	829	861	2 494	826	1 668
SE12.1 Sécurité de l'information renforcée conformément aux normes de l'ONU et du secteur	-	529	547	571	1 648	1 648	0
SE13.1 Services de TIC renforcés conformément aux normes de l'ONU et du secteur	22 183	7 493	7 809	8 220	23 523	14 170	9 353
SE14.1 Services des acquisitions améliorés pour l'OACI	4 287	1 816	1 886	1 972	5 675	5 578	97
SE15.1 Services de sécurité et de sûreté fournis aux bureaux de l'OACI	12 748	3 558	3 882	3 953	11 394	2 721	8 673
SE16.1 Orientations sur les relations et la résolution informelle des conflits sur le lieu de travail	-	31	11	11	52	0	52
Total	150 122	53 382	55 598	59 350	168 331	134 327	34 004

SS 11 Services de planification, de partenariats et de mobilisation des ressources abandonnés au cours du triennat 2026-2028 (3,4 millions CAD)

Figure 20 Catalyseurs de soutien



⁸ Les catalyseurs de soutien se répartissent entre les services liés à la stratégie (73,9 millions CAD) et l'appui aux objectifs stratégiques et à la gestion et à l'administration (94,5 millions CAD).

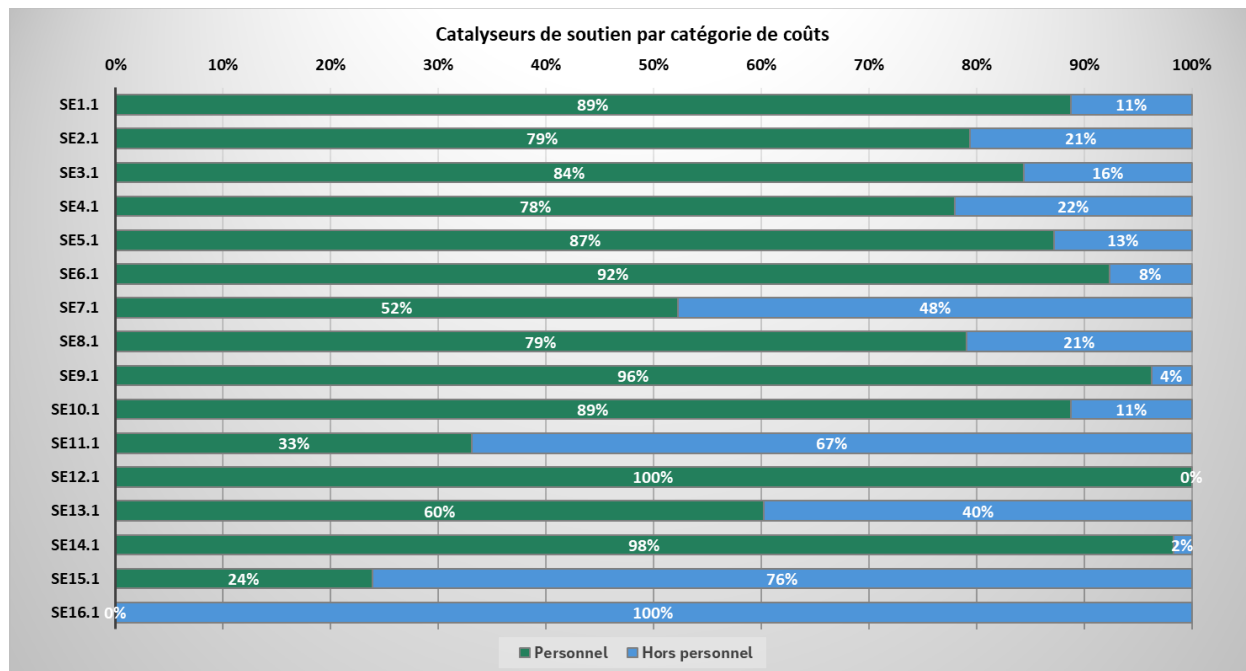
Tableau 15 Catégories de catalyseurs de soutien
(en milliers CAD)

Catégories de catalyseurs de soutien	2026	2027	2028	Total
Services liés à la Stratégie	23 222	24 133	26 507	73 862
Soutien aux objectifs stratégiques et à la gestion et administration	30 161	31 466	32 843	94 469
Total	53 382	55 598	59 350	168 331

Tableau 16 Contributions du centre de coûts organiques aux catalyseurs de soutien

(en milliers CAD)						
Centre de coûts organiques (CCC)	Description	2026	2027	2028	Total	Numéro de référence du catalyseur de soutien
CCC-Gestion financière	Coûts de la vérification externe, frais bancaires	294	303	312	909	SE 6.1
CCC-Gestion des ressources humaines	Assurance-maladie après la cessation de service, coût des soins de santé du personnel fourni à titre gracieux	2 088	2 162	2 238	6 488	SE 10.1
CCC-Gestion opérationnelle	Accords de partage du loyer et des charges	1 800	2 100	2 400	6 300	SE 15.1
CCC-Gestion stratégique	Charges liées à l'ONU, accords avec des organismes internationaux	916	936	976	2 829	SE 2.1, SE 7.1
Total		5 098	5 501	5 927	16 526	

Figure 21 Catalyseurs de soutien : Prévisions budgétaires par catégorie de coûts





V. FONDS EXTRABUDGÉTAIRES



Fonds pour les dépenses des services d'administration et de fonctionnement

Fonds	Fonds pour les dépenses des services d'administration et de fonctionnement (AOSC)
Description	Le Fonds AOSC a été constitué ⁹ pour couvrir les dépenses d'administration et la gestion du programme de renforcement des capacités et de mise en œuvre de l'OACI, qui reçoit des revenus des projets de soutien à la mise en œuvre qu'elle exécute. Le Fonds est principalement financé par les frais généraux d'administration prélevés sur les projets de soutien à la mise en œuvre.

Tableau 17 – Produits et charges AOSC et remboursement/virement du fonds au budget ordinaire
pour 2026-2027-2028
(en milliers CAD)

	2026	2027	2028	Total
Produits	14 210	14 699	15 213	44 122
Charges	9 768	10 305	10 756	30 830
Remboursement/virement au budget ordinaire	2 760	2 760	2 760	8 280

1. Les prévisions budgétaires indicatives comprennent le remboursement annuel du Fonds AOSC au budget ordinaire pour un montant de 2,8 millions CAD et sont présentées aux fins de planification. Tout ajustement ultérieur des prévisions budgétaires indicatives sera apporté conformément aux dispositions de l'article IX du Règlement financier.
2. Afin d'établir un lien avec le Plan d'activités 2026-2027-2028 de l'OACI, le programme de renforcement des capacités et de mise en œuvre est responsable de l'objectif stratégique — Aucun pays laissé de côté.
3. Par le biais de son programme de renforcement des capacités et de mise en œuvre, l'OACI orientera et aidera les États membres à entreprendre des projets et des activités visant à constituer et à renforcer leurs capacités institutionnelles en conformité avec les normes et pratiques recommandées (SARP) et les procédures pour les services de navigation aérienne (PANS) de l'OACI. L'assistance sera renforcée par l'élaboration de nouveaux produits et services de mise en œuvre visant à apporter une réponse exhaustive à l'évolution des besoins des États. L'harmonisation, la pertinence et la cohérence accrues des réalisations seront assurées dans tous les projets et activités. En outre, le recours aux technologies, la normalisation et la rationalisation des processus et le renforcement de la diligence raisonnable et de la gestion des risques favoriseront l'efficacité et l'efficience dans la planification et la mise en œuvre. L'affectation optimale des ressources, facilitée par une collaboration renforcée avec les directions et les bureaux régionaux, permettra d'accroître l'accessibilité, le caractère économique et la valeur ajoutée du soutien de l'OACI.

⁹ Créé en vertu des dispositions de l'article IX du Règlement financier de l'OACI

Fonds de génération de produits auxiliaires

Fonds Fonds de génération de produits auxiliaires (ARGF)

Description L'ARGF a été établi en 2006 afin d'enregistrer toutes les recettes et les dépenses liées à des activités autofinancées. L'ARGF développe, promeut, diffuse et protège les produits et services dérivés de la propriété intellectuelle de l'OACI afin de générer des ressources supplémentaires qui soutiennent la mise en œuvre du Plan stratégique et du Plan d'activités de l'Organisation. Par ses activités, l'ARGF met à profit et préserve le savoir-faire, les normes et les données de l'OACI afin de créer des ressources utiles à la communauté aéronautique mondiale, tout en contribuant financièrement à la durabilité de l'Organisation et à sa mission de connecter le monde grâce à une aviation civile internationale sûre, sécurisée et durable.

*Tableau 18 – Produits et charges ARGF et contribution du fonds au budget ordinaire
pour 2026-2027-2028
(en milliers CAD)*

	2026	2027	2028	Total
Produits	33 002	33 753	36 834	103 589
Charges	22 683	23 816	25 283	71 782
Contribution au budget ordinaire	8 900	8 900	8 900	26 700

1. Les prévisions budgétaires indicatives comprennent le remboursement annuel du Fonds ARGF au budget ordinaire pour un montant de 8,9 millions CAD et sont présentées aux fins de planification seulement. Tout ajustement ultérieur des prévisions budgétaires indicatives sera apporté conformément aux dispositions de l'article VII du Règlement financier et de la Politique sur les activités génératrices de produits.
2. La contribution attendue de l'ARGF au budget ordinaire s'élève à un total de 26,7 millions CAD pour le triennat 2026-2027-2028.
3. Les principaux secteurs d'activité de l'ARGF contribuent directement aux six objectifs stratégiques de l'OACI (sûreté et sécurité, durabilité environnementale, mobilité, cadres juridiques et développement économique) tout en faisant progresser spécifiquement le catalyseur hautement prioritaire « Partenariats, mobilisation des ressources et viabilité financière » grâce aux moyens suivants :
 - a. Publications : Élaborer et diffuser des normes essentielles à l'aviation, des pratiques recommandées et des éléments indicatifs qui contribuent à la sécurité, à la sûreté, à la durabilité environnementale et à l'efficacité de la navigation aérienne ;
 - b. Services de données : Fournir des statistiques essentielles à l'aviation, des analyses et des produits personnalisés qui facilitent la prise de décision fondée sur des données probantes et le développement économique du transport aérien ;
 - c. Licences : Gérer la diffusion contrôlée de la propriété intellectuelle de l'OACI au moyen d'accords de licence portant sur les données, les publications et d'autres contenus exclusifs, afin d'en garantir une utilisation appropriée tout en générant des ressources ;
 - d. Formation : Offrir des programmes de formation spécialisés dans le domaine de l'aviation par l'intermédiaire de la Section de la formation mondiale en aviation (GAT) de l'OACI, qui renforce les

- capacités de mise en œuvre des États membres et appuie la mise en valeur des ressources humaines dans tous les domaines de l'aviation ;
- e. Manifestations : Organiser des forums, des symposiums et des ateliers qui facilitent le dialogue mondial, l'échange de connaissances et la recherche de consensus sur les principaux enjeux et les grandes innovations dans le domaine de l'aviation ;
 - f. Marketing et communications : Exploiter des plateformes numériques telles que unitingaviation.com et icao.tv, qui permettent de suivre en direct des manifestations ou de les visionner à la demande, et de veiller ainsi à ce que des connaissances essentielles touchent tous les pays à l'appui de l'initiative « Aucun pays laissé de côté ».
4. Le programme de formation de l'ARGF est particulièrement important car il permet le transfert de connaissances spécialisées dans le domaine de l'aviation au moyen de méthodes fondées sur les compétences et d'approches novatrices. Ces activités de formation utilisent une approche de conception de systèmes didactiques et des technologies nouvelles pour soutenir la mise en œuvre des normes et pratiques recommandées (SARP), tous objectifs stratégiques confondus, tout en favorisant des partenariats qui élargissent les possibilités d'apprentissage à l'échelle mondiale.
5. Grâce à son portefeuille complet de produits et de services, l'ARGF génère non seulement des recettes pour l'Organisation, mais amplifie aussi le retentissement de l'OACI en diffusant des connaissances techniques, des pratiques normalisées et des compétences techniques pour l'aviation dans le monde. En outre, l'ARGF fournit des services d'impression abordables, en temps utile, pour soutenir les activités relatives aux programmes et les parties prenantes de l'aviation, ce qui améliore encore l'efficacité opérationnelle de l'Organisation.



ANNEXE



1. La présente annexe fournit une analyse supplémentaire des prévisions budgétaires de l'OACI pour 2026-2027-2028 selon diverses dimensions, notamment la structure de l'Organisation et d'autres informations financières. Elle commence par une description des directions et des principaux bureaux de l'Organisation, ainsi que de leurs responsabilités.

Direction de la navigation aérienne (ANB)

2. Cette direction est responsable au sein de l'Organisation de l'appui à la sécurité et à la navigation aérienne. Elle intervient à la fois dans des fonctions techniques essentielles découlant du mandat figurant dans la Convention de Chicago et dans la gestion de l'aviation à l'échelle mondiale dans le cadre du Plan pour la sécurité de l'aviation dans le monde (GASP) et du Plan mondial de navigation aérienne (GANP). Ses activités s'inscrivent dans le cadre des objectifs stratégiques de l'OACI suivants : *Chaque vol est sûr et sécurisé, L'aviation assure une mobilité fluide, accessible et fiable pour tous, et Aucun pays n'est laissé de côté*. Les fonctions et tâches essentielles liées à la gestion de l'aviation incluent ce qui suit :
 - a) définir la vision stratégique et les objectifs liés à la sécurité et à la navigation aérienne par la gestion et la mise à jour du GASP et du GANP ;
 - b) élaborer des normes, des lignes directrices et des procédures pour soutenir un secteur de l'aviation civile qui soit sûr, efficace, économiquement durable et respectueux de l'environnement ;
 - c) auditer et superviser la capacité de supervision de la sécurité des États à l'appui de la mise en œuvre de ces normes et pratiques recommandées (SARP) et des procédures pour les services de navigation aérienne (PANS) ;
 - d) soutenir la mise en œuvre des SARP et des PANS par les États ;
 - e) répondre aux crises touchant l'aviation civile internationale, telles que les éruptions volcaniques, la propagation des maladies transmissibles et les conflits régionaux ;
 - f) couvrir tous les aspects techniques de la sécurité de l'aviation et de la navigation aérienne, dont les suivants : aéroports, enquêtes sur les accidents, gestion du trafic aérien, médecine aéronautique, météorologie, gestion de l'information aéronautique, communications, navigation, surveillance, exploitation, navigabilité, formation et licences du personnel ;
 - g) surveiller l'état de bon fonctionnement des systèmes aéronautiques à l'échelle mondiale et régionale grâce à la collecte de données et d'informations sur la sécurité auprès de diverses parties prenantes et au Programme universel d'audits de supervision de la sécurité — Méthode de surveillance continue (USOAP-CMA) ;
 - h) gérer le programme USOAP, ainsi que le programme d'évaluation (RRAP) des organisations régionales de supervision de la sécurité (RSOO) et des organisations régionales d'enquête sur les accidents et incidents (RAIO) qui surveille en continu l'ensemble des États et des organisations régionales et fournit un soutien à la mise en œuvre aux États, aux RSOO et aux RAIO ;
 - i) déterminer et analyser les carences en matière de mise en œuvre, les écarts par rapport aux normes et pratiques recommandées de l'Organisation, ainsi que les questions faisant leur apparition ; et formuler des stratégies et des plans pour traiter des questions mises en évidence par les analyses ;
 - j) relever les défis du présent et de l'avenir et saisir les possibilités d'innovation en aviation en facilitant le développement et l'utilisation généralisée d'innovations dans l'aviation internationale, et en fournissant des informations utiles pour recenser et mettre en place des innovations visant à accroître l'efficacité et l'efficacité de l'Organisation ;

-
- k) assurer le secrétariat de la Commission de navigation aérienne en offrant un soutien sur les plans du fond, de la procédure et de la logistique ;
- l) aider les États à atteindre des niveaux élevés de sécurité et à les maintenir tout en enregistrant une croissance stable et durable dans le secteur de l'aviation internationale en leur fournissant un ensemble complet et détaillé d'outils de réglementation dont :
- i. un ensemble de normes et pratiques recommandées (SARP) afin d'assurer l'évolution sûre et harmonisée de l'aviation
 - Annexe 1 — Licences du personnel
 - Annexe 2 — Règles de l'air
 - Annexe 3 — Assistance météorologique à la navigation aérienne internationale
 - Annexe 4 — Cartes aéronautiques
 - Annexe 5 — Unités de mesure à utiliser dans l'exploitation en vol et au sol
 - Annexe 6 — Exploitation technique d'aéronefs
 - Annexe 7 — Marques de nationalité et d'immatriculation des aéronefs
 - Annexe 8 — Navigabilité des aéronefs
 - Annexe 10 — Télécommunications aéronautiques
 - Annexe 11 — Services de la circulation aérienne
 - Annexe 12 — Recherches et sauvetage
 - Annexe 13 — Enquêtes sur les accidents et incidents d'aviation
 - Annexe 14 — Aéroports
 - Annexe 15 — Services d'information aéronautique
 - Annexe 18 — Sécurité du transport aérien des marchandises dangereuses
 - Annexe 19 — Gestion de la sécurité
 - ii. un ensemble de procédures pour les services de navigation aérienne (PANS) pour assurer une application harmonisée des SARP :
 - Gestion du trafic aérien Doc 4444
 - Exploitation technique des aéronefs Doc 8168
 - Abréviations et codes de l'OACI Doc 8400
 - Formation Doc 9868
 - Aéroports Doc 9981
 - Gestion de l'information aéronautique Doc 10066
 - Gestion de l'information Doc 10199
 - iii. un ensemble de manuels, ateliers et autres orientations afin d'assurer que les SARP et politiques sont dûment comprises ;
 - iv. un ensemble d'outils fournissant les données, analyses et autres renseignements visant à aider les États à prendre des décisions aux niveaux régional et sous-régional, et des outils pour faire le suivi de la mise en œuvre à l'échelle mondiale ;
3. Afin d'accomplir ces tâches de manière efficace et efficiente, la Direction de la navigation aérienne entretient un réseau de ressources en matière de sécurité et de navigation aérienne qui lui permet de coordonner les travaux de plus de 600 experts dans le monde, appartenant à des groupes d'experts, des groupes d'étude et des équipes spéciales aux fins de l'élaboration de dispositions techniques ; de maintenir une communication et une coordination constantes avec les organisations internationales représentant tous les principaux secteurs du système aéronautique (un système de plus en plus diversifié qui évolue toujours plus) ; de tirer parti des

aptitudes et expériences des États et des entités engagées dans l'aviation pour qu'ils établissent des partenariats aux fins, entre autres, de la fourniture de formation et d'outils.

Direction du transport aérien (ATB)

4. Les activités de la Direction s'inscrivent dans le cadre des objectifs stratégiques de l'OACI suivants : *Chaque vol est sûr et sécurisé, L'aviation est durable sur le plan environnemental, L'aviation assure une mobilité fluide, accessible et fiable pour tous, Développement économique du transport aérien et Aucun pays n'est laissé de côté.*
5. Elle est chargée de fournir l'assistance spécialisée requise par l'Assemblée, le Conseil, le Comité du transport aérien (ATC), le Comité de la sûreté de l'aviation (ASC), le Comité du climat et de l'environnement (CEC), le Comité de l'aide collective pour les services de navigation aérienne (JSC), le Comité ad hoc de coordination de la cybersécurité (AHCCC), le Comité de la protection de l'environnement en aviation (CAEP) et les réunions spécialisées des conférences, divisions, groupes d'experts et groupes de travail liés à ces objectifs stratégiques. La Direction est chargée d'élaborer et de mettre à jour les SARP figurant à l'Annexe 9, à l'Annexe 16 et à l'Annexe 17, les politiques et orientations en matière de transport aérien (comme la réglementation du transport aérien, l'économie des aéroports et des services de navigation aérienne et le financement des infrastructures aériennes), les spécifications des documents de voyage lisibles à la machine ainsi que les politiques et mesures relatives à l'environnement.
6. En outre, elle met en œuvre :
 - a) le Plan pour la sûreté de l'aviation dans le monde (GASep) ;
 - b) le Programme universel d'audits de sûreté — Méthode de surveillance continue (USAP-CMA) ;
 - c) la stratégie du Programme OACI d'identification des voyageurs (TRIP) ;
 - d) le régime mondial de mesures basées sur le marché sous la forme du Régime de compensation et de réduction de carbone pour l'aviation internationale (CORSIA) ;
 - e) l'objectif ambitieux mondial à long terme (LTAG) de zéro émission nette de carbone par l'aviation internationale à l'horizon 2050.
7. Le travail de la Direction se concentre de plus en plus sur l'initiative Aucun pays laissé de côté (NCLB) en fournissant une assistance aux États, par exemple, pour corriger les carences constatées par l'USAP CMA et pour mettre en œuvre les politiques et déclarations sur le transport aérien formulées au titre du GASep, le CORSIA et les plans d'action volontaires de réduction des émissions de CO₂. En outre, elle tient à jour des données/statistiques sur l'aviation, des analyses économiques, des outils et des prévisions, et y donne accès. La Direction collabore avec d'autres bureaux de l'Organisation, notamment les bureaux régionaux et les milieux universitaires, et assure la liaison et la coordination avec tous les organismes des Nations Unies et d'autres organisations internationales sur les questions susmentionnées, en particulier la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC), l'Organisation mondiale du tourisme (OMT), l'Organisation mondiale des douanes (OMD) et les organisations régionales d'aviation civile.

Direction des affaires juridiques et des relations extérieures (LEB)

8. La Direction est chargée du programme sur le droit aérien international, dont l'objectif est de renforcer le cadre juridique international et de relever avec efficacité les défis actuels et naissants que rencontre l'aviation civile, en s'appuyant sur la Convention de Chicago, ses Annexes et d'autres instruments de droit aérien. Elle fournit des conseils et une assistance sur les questions juridiques et de relations extérieures en général et à l'appui des objectifs stratégiques et des catalyseurs de l'OACI.
 - a) Objectif stratégique : La Direction LEB mène deux projets dans le cadre du programme sur le droit aérien international : i) promouvoir la ratification et la mise en œuvre d'instruments de droit aérien international, et ii) faciliter l'élaboration d'instruments et d'éléments indicatifs sur le droit aérien international en réponse

aux nouveaux défis et possibilités. Le Direction assume les fonctions de secrétaire du Comité juridique, comité permanent de l'Organisation constitué par l'Assemblée et composé d'experts juridiques de 193 États membres. Elle assiste divers groupes de travail, équipes spéciales et groupes d'étude dans la réalisation de recherches et d'études sur des sujets relevant du programme de travail du Comité juridique. Elle assure des services de secrétariat complets pour l'administration du règlement des différends conformément au chapitre XVIII de la Convention de Chicago.

- b) Catalyseur de soutien : À l'appui d'autres objectifs stratégiques et catalyseurs de l'OACI, la Direction fournit des conseils et des avis juridiques aux États membres de l'OACI, aux organes directeurs, au Président du Conseil et au Secrétaire général, aux autres directions de l'OACI et aux bureaux régionaux sur toute question de droit, et en particulier sur le droit international et le droit aérien ; l'examen de tous les accords et contrats ; la participation au système d'administration de la justice ; l'exercice des fonctions de dépositaire des traités de l'Organisation et d'enregistrement d'arrangements aéronautiques. En ce qui concerne les questions de relations extérieures, la Direction est chargée d'entretenir des relations de travail étroites et harmonieuses avec les États membres ; de servir de point focal pour les relations de l'Organisation avec le gouvernement hôte ; d'assurer des fonctions de liaison et de protocole ; de superviser et de fournir des orientations et des conseils sur les événements politiques actuels qui pourraient affecter l'OACI.
9. La Section des communications (COM) relève du Directeur des affaires juridiques et des relations extérieures et rend également compte au Cabinet du Président du Conseil. Elle est avant tout chargée de présenter l'OACI au monde entier en supervisant les informations publiques de l'Organisation et la marque OACI. Elle s'emploie également à sensibiliser les secteurs aux priorités et aux réalisations de l'OACI par des discours et des articles publiés au nom du Président et du Secrétaire général, en plus de superviser les relations avec les médias et de produire des produits d'information, des déclarations et d'autres messages organisationnels pour les médias sociaux et traditionnels afin que le grand public puisse mieux comprendre la mission et le rôle de l'OACI. La Section est présentée comme relevant du catalyseur de soutien, mais elle remplit des fonctions et des tâches plus communément reconnues comme étant liées à l'« information publique » dans le système des Nations Unies.

Direction de l'administration et des services (ADB)

10. La Direction fournit un soutien administratif essentiel à l'Organisation dans des domaines tels que les ressources humaines ; le respect des obligations par le personnel, le règlement des conflits et les questions disciplinaires ; les services linguistiques, les publications et les services de conférence ; les technologies de l'information et des communications et la gestion de l'information ; la sécurité informatique ; la sûreté et la sécurité ; les services des bâtiments et les services généraux ; les services d'enregistrement et les archives ; les services de voyages ; le contrôle des biens et la logistique ; les services d'acquisitions ; et le secrétariat de l'Assemblée et du Conseil. Chaque domaine fonctionnel des services administratifs est essentiel pour soutenir la mise en œuvre des objectifs stratégiques et des catalyseurs.
11. Les priorités de la Direction en matière de gestion des ressources humaines (RH) comprennent les objectifs figurant dans la stratégie « Les personnes d'abord » : transformation de la culture, transformation des RH, croissance du personnel, efficacité organisationnelle et expérience des employés. Ces objectifs ont donné lieu à la mise en œuvre de projets spécifiques dans quelques domaines : amélioration de la proportion de femmes occupant des postes de direction, développement du leadership, mise en œuvre du système ERP et numérisation appliquée aux ressources humaines, mobilité des talents et amélioration des processus relatifs aux ressources humaines, en particulier le recrutement.
12. La Direction soutient l'Organisation dans les efforts qu'elle fait pour renforcer et rationaliser les activités liées au respect des obligations par le personnel et au règlement des conflits, y compris le traitement des affaires disciplinaires. Il est prioritaire pour elle que le personnel de l'OACI adhère au cadre réglementaire de l'Organisation et qu'il respecte les obligations qui en découlent.

13. Elle fournit également des services de qualité concernant les langues, les publications et les services de conférence (LPC). Objectif central de la stratégie de promotion du multilinguisme de l'OACI, les services linguistiques dans les six langues de l'ONU et de l'OACI sont essentiels pour favoriser le dialogue international, mobiliser les partenariats et assurer une communication efficace sur les questions relatives à l'aviation civile. Les services de conférence seront assurés en mettant particulièrement à profit les tendances et les technologies pour faciliter une plus grande participation des États membres et de la communauté de l'aviation civile aux réunions et aux manifestations de l'OACI.
14. L'ADB soutient également le travail de l'Organisation en fournissant des services fondamentaux en matière de technologies de l'information et des communications (TIC) qui reflètent une hausse de la mobilité du personnel, la numérisation de capacités opérationnelles critiques de l'OACI et le besoin d'avoir des données à jour pour prendre des décisions appropriées à l'aide de tableaux de bord et de plans d'exécution des tâches. L'exploitation des TIC évolue en permanence pour s'aligner sur les meilleures pratiques du secteur et des Nations Unies, ce qui fait des TIC un partenaire indispensable de la croissance durable ainsi qu'un facteur de transformation dans l'Organisation.
15. En outre, la Direction supervise la sécurité de l'information pour l'Organisation, en renforçant la sécurité informatique au moyen d'une stratégie globale, fondée sur les risques et axée sur la maturité, qui tient compte à la fois de la sécurité organisationnelle et de la sécurité opérationnelle. Cette approche a permis à l'OACI d'obtenir la certification ISO 27001:2022. L'OACI reste attachée à la gouvernance, à la gestion des risques et à la conformité en matière de sécurité de l'information au moyen d'audits annuels indépendants de surveillance ISO, fondés sur les normes du secteur, et elle se soumettra à une nouvelle certification en 2028 pour maintenir des contrôles de sécurité solides et améliorer continuellement son cadre de gestion des risques.
16. Grâce à l'amélioration des services d'acquisitions (PRO), l'ADB soutient les opérations de l'Organisation en obtenant le meilleur rapport qualité-prix dans toutes les activités d'acquisitions entreprises conformément au Code des acquisitions de l'OACI, au Règlement financier et aux règles de gestion financière de l'OACI, et en conformité avec les meilleures pratiques du système des Nations Unies, notamment en matière de durabilité.
17. L'ADB fournit également à l'OACI des solutions complètes en matière de services de sécurité et de sûreté, et de services généraux (SSG), allant de la gestion des événements et des réunions, à la gestion des bâtiments en passant par les services de sécurité, la gestion de la continuité des activités, des services de voyage, le contrôle des biens, la logistique et la gestion de l'économe. Ces services clés sont fournis à l'appui des activités quotidiennes de l'Organisation, notamment pour la gestion du Centre de conférences de l'OACI et des plateformes virtuelles en tant que lieux de réunions importantes qui rassemblent les parties prenantes de l'OACI, des experts aux décideurs gouvernementaux.
18. L'ADB joue un rôle central en fournissant des services de secrétariat aux organes directeurs de l'OACI, y compris l'Assemblée et le Conseil, en offrant un appui relatif au fond et aux procédures ainsi qu'un soutien logistique. Il s'agit par exemple de préparer et de diffuser de la documentation clé, comme les résumés des décisions (C-DEC), les comptes rendus analytiques des séances (C-MIN) et les résolutions en vigueur de l'Assemblée. En outre, la Direction coordonne le processus électoral à l'Assemblée aux fins de l'élection des États membres au Conseil, ainsi que le processus d'élection du président du Conseil, du secrétaire général, des commissaires de la Commission de navigation aérienne et la nomination du président de la Commission de navigation aérienne.
19. Compte tenu de l'ampleur des services fournis par l'ADB dans des domaines d'activité transversaux de l'Organisation, la Direction de l'administration et des services est un catalyseur organisationnel qui permet à l'OACI de rester sur la bonne voie pour atteindre ses objectifs et programmes généraux.

Direction du renforcement des capacités et de la mise en œuvre (CDI)

20. La Direction est l'organe de mise en œuvre de l'Organisation. Elle apporte un soutien renforcé, accessible et efficace à la mise en œuvre dans tous les domaines de l'aviation civile. La CDI offre aux États membres et au secteur des solutions efficaces et complètes pour atteindre les objectifs de sécurité, de sûreté, de protection de

l'environnement et de développement durable tout en garantissant la conformité avec les normes et pratiques recommandées (SARP) de l'OACI. Elle dirige les efforts de l'Organisation pour faire progresser le principe « Aucun pays laissé de côté », non seulement par ses activités de soutien à la mise en œuvre, mais aussi par ses mandats de mobilisation des ressources et de génération de produits, ainsi que par l'exécution de programmes axés sur l'égalité des sexes et sur l'attraction de nouveaux talents dans le secteur de l'aviation.

Cabinet du Président du Conseil

21. Le Cabinet du Président du Conseil facilite le travail du Conseil, l'organe directeur de l'Organisation, en apportant un soutien substantiel à son président dans l'exercice de ses nombreuses responsabilités et tâches essentielles. Il gère certaines activités liées au Conseil, à ses comités permanents et à l'Assemblée. Il fournit également des informations et des orientations aux membres des délégations nationales, aux autorités de l'aviation civile des États membres et aux organisations internationales en ce qui concerne les activités du Conseil et son programme des travaux.

Cabinet du Secrétaire général (OSG)

22. Le Cabinet du Secrétaire général (OSG) est responsable de la direction générale des travaux du Secrétariat ainsi que de sa gestion efficace et effective. Il protège et promeut la bonne réputation de l'OACI en fournissant des services et des produits de grande qualité, dans l'intérêt de la communauté de l'aviation civile internationale. L'OSG promeut une culture de transparence, d'intégrité et de responsabilité à l'échelle de l'Organisation, conformément au cadre de déontologie et au dispositif d'application du principe de responsabilité de l'OACI. Il défend une culture axée sur les résultats destinée à moderniser les méthodes de travail de l'Organisation et de suivre ainsi le rythme de l'innovation. Il est chargé de superviser, de mettre à jour et de mettre en œuvre le Plan d'activités de l'Organisation, de préparer les propositions de budget afin d'exécuter le programme des travaux et de veiller à ce que les ressources de l'Organisation, humaines et financières, soient utilisées de façon efficace, transparente et efficiente, par l'intermédiaire d'un bureau de gestion du portefeuille institutionnel. L'OSG recherchera des gains d'efficacité au Secrétariat dans le cadre du catalyseur hautement prioritaire sur l'amélioration organisationnelle continue.
23. Les bureaux suivants font directement rapport au Cabinet du Secrétaire général (OSG) :
 - a) les Bureaux régionaux (RO) : Les sept bureaux régionaux (Paris, Dakar, Nairobi, Lima, Mexico, Bangkok et Le Caire) sont avant tout responsables de maintenir une liaison continue avec les États auprès desquels ils sont accrédités ainsi qu'avec des organisations compétentes, des organismes régionaux de l'aviation civile et des institutions et programmes des Nations Unies. Ils assurent une coordination interrégionale et encouragent la mise en œuvre harmonisée, en temps opportun, des politiques, décisions, normes et pratiques recommandées et plans de navigation aérienne de l'OACI. Ils fournissent aussi des orientations techniques et aident les États dans la mise en œuvre. Le premier bureau régional auxiliaire (RSO), relevant du bureau régional APAC et situé à Beijing (Chine) a ouvert en juin 2013. Un bureau de liaison de l'OACI, relevant également du bureau régional APAC, destiné à renforcer le soutien aux petits États insulaires en développement du Pacifique a été créé en juin 2023 à Nadi (Fidji). Les bureaux régionaux contribuent à la réalisation de tous les objectifs stratégiques.
 - b) la Direction des finances (FIN) est responsable de l'élaboration et de l'application des politiques et procédures budgétaires, comptables et financières, de la gestion financière du budget approuvé conformément au Règlement financier, aux règles de gestion financière et aux directives de l'Assemblée et du Conseil. Les opérations bancaires et d'investissement des fonds de l'Organisation sont effectuées par la Direction des finances. Le Directeur des finances est le Secrétaire du Comité des finances. En tant que principal administrateur financier de l'Organisation, le Directeur des finances entretient une relation étroite avec le Commissaire aux comptes et certifie tous les états financiers de l'OACI. La Direction relève des catalyseurs de soutien — Gestion et administration dans la fourniture des services financiers.

- c) le Bureau de contrôle interne (OIO) est chargé de l'évaluation systématique et de l'audit interne des objectifs stratégiques, processus, fonctions, programmes, projets et activités de l'OACI, et des services consultatifs connexes. L'OIO agit aussi en qualité de point focal pour le Corps commun d'inspection (CCI) et est chargé de coordonner la préparation des observations de la direction et du plan d'action de la direction pour mettre en œuvre les recommandations du CCI, et de suivre l'évolution des recommandations en attente auprès des responsables de leur mise en œuvre. De plus, il fournit des services de secrétariat au Comité consultatif sur l'évaluation et les audits (EAAC). Il relève du catalyseur de soutien assurant la fonction Évaluation et audit interne.
- d) le Bureau de la déontologie fonctionne selon les principes d'indépendance, d'impartialité et de confidentialité. Ses activités visent à favoriser et à promouvoir une culture de déontologie, d'intégrité, de responsabilité, de transparence et de respect à l'OACI. À cet égard, il fournit à la direction et au personnel des avis et des conseils confidentiels sur des enjeux et dilemmes déontologiques, quels que soient le type et la durée de leurs contrats. Il aide par ailleurs le Secrétaire général et le Conseil à promouvoir et à entretenir une culture organisationnelle forte, qui encourage la direction et le personnel de l'OACI à avoir des comportements et à prendre des décisions en accord avec la déontologie, et à exercer leurs fonctions conformément aux normes les plus élevées de conduite et à parler sans crainte de représailles. Le Bureau fait également office de défenseur clé des principes et des valeurs de l'OACI, au moyen d'activités de sensibilisation et d'information, renforçant ainsi la confiance envers l'Organisation et sa réputation, en interne et à l'externe. Le Bureau administre également la politique de l'OACI sur la protection contre les représailles et les programmes de déclaration de situation financière et des conflits d'intérêts de l'OACI.

Prévisions budgétaires selon la structure organisationnelle

24. L'organigramme actuel de l'Organisation figure à la fin de cette section.¹⁰ Le tableau 19 ci-dessous présente la ventilation des prévisions budgétaires 2026-2027 2028 selon la structure organisationnelle, en les comparant au budget approuvé 2023-2024 2025 et aux dépenses 2024.

Tableau 19 Prévisions budgétaires selon la structure organisationnelle
(en milliers CAD)

Direction	Dépenses 2024	Budget 2023-2025 approuvé	Prévisions				
			2026	2027	2028	Total	% du total
ANB	20 561	63 116	20 775	21 454	22 386	64 616	17.2%
ATB	14 774	43 863	14 398	14 748	15 403	44 550	11.8%
RO	23 368	79 049	25 389	26 490	28 169	80 049	21.3%
LEB	3 895	10 810	3 992	4 223	4 304	12 519	3.3%
ADB*	47 086	129 198	34 135	35 400	38 056	107 592	28.6%
CCC**	-	-	5 098	5 501	5 927	16 526	4.4%
OSG***	11 380	31 522	10 146	10 568	11 071	31 785	8.4%
Divers****	-	-	6 119	6 284	6 536	18 939	5.0%
TOTAL	121 064	357 560	120 054	124 670	131 852	376 576	100%

* Tient compte de l'abandon de l'objectif de transformation et de l'introduction des coûts organiques

** Résume les coûts organiques sous Centre de coûts organiques (voir paragraphe 32)

*** Y compris le Cabinet du Président

**** Inclut un complément unique de 18,9 millions CAD

¹⁰ https://www.icao.int/DownloadDocsFix/Organigramme_fr.pdf

Mouvement des postes

25. Les changements concernant les postes selon la catégorie de poste figurent au tableau ci-dessous. Les mouvements de personnel concernent un total de neuf postes inscrits au budget ordinaire qui ont été transférés de la Direction du renforcement des capacités et de la mise en œuvre sans incidence sur les coûts, et assortis de l'augmentation correspondante des fonds provenant de l'ARGF et de l'AOSC. Le Secrétariat poursuit l'optimisation de ses ressources humaines en employant du personnel, des spécialistes en interne et en tirant parti de synergies opérationnelles entre les unités administratives. Tout est mis en œuvre pour atténuer l'impact de cette décision sur le personnel ou l'organisation en mettant l'accent sur la suppression de postes vacants et la réaffectation du personnel.

Tableau 20 Mouvements de postes entre 2025 et 2028
Postes en équivalent temps plein

Catégorie	Année 2025	Nouveaux	Inscrits*	Abolis	Autres**	Année 2028	Variation nette***	Reclassements	Déclassements
D et au-delà	24.0	-	-	1.0	-	23.0	- 1.0	-	-
IP	274.4	25.0	4.0	10.0	5.4	298.8	15.0	19.0	8.0
GS	241.4	8.0	5.0	6.0	3.7	244.7	2.0	27.0	4.0
Total général	539.8	33.0	9.0	17.0	1.7	566.5	16.0	46.0	12.0

*Postes inscrits au budget ordinaire provenant d'autres sources de financement avec augmentation correspondante des fonds

**Équivalents plein temps, recrutements retardés, reclassements/déclassements

***La variation totale résulte de la création ou de l'abolition de postes

Prévisions budgétaires par compte budgétaire

26. Le tableau ci-dessous présente la ventilation des prévisions budgétaires pour 2026-2027-2028 par comptes budgétaires. Les dépenses de personnel sont présentées séparément pour les catégories d'administrateurs recrutés sur le plan international et les postes des services généraux et comprennent les salaires, les droits et les indemnités, l'assurance-maladie après la cessation de service et les éventuelles indemnités de cessation d'emploi. Les dépenses autres que les dépenses de personnel se répartissent comme suit : vacataires, externalisation, autres dépenses liées au personnel, frais de fonctionnement divers, location et entretien des locaux, service spécialisé, fournitures, consommables et matériel, voyages et frais de représentation.

Tableau 21 Prévisions budgétaires par compte budgétaire
(en milliers CAD)

Catégorie de coûts	Compte budgétaire	Dépenses 2024	Budget 2023-2025 approuvé	Prévisions				
				2026	2027	2028	Total	% du total
Personnel	Postes d'administrateurs recrutés sur le plan international - IP	71 267	225 490	80 191	82 936	87 265	250 391	66.5%
	Postes des services généraux - GS	17 324	59 829	20 371	21 209	21 997	63 577	16.9%
	Total fonctionnaires	88 591	285 319	100 562	104 144	109 262	313 968	83.4%
Hors personnel	Vacataires	8 968	9 826	3 207	3 394	3 795	10 396	2.8%
	Externalisation	2 165	20 859	5 481	5 649	6 672	17 802	4.7%
	Autres dépenses relatives au personnel	896	2 974	750	757	905	2 413	0.6%
	Frais de fonctionnement divers	1 313	1 451	663	687	842	2 191	0.6%
	Location et entretien des locaux	2 806	10 572	3 117	3 457	3 630	10 203	2.7%
	Service spécialisé	646	1 708	1 823	1 896	1 925	5 645	1.5%
	Fournitures, consommables et matériel	11 292	13 449	1 068	1 221	1 130	3 419	0.9%
	Déplacements	4 353	11 221	3 351	3 432	3 661	10 444	2.8%
	Frais de représentation	33	180	31	32	33	96	0.0%
	Total non fonctionnaires	32 473	72 240	19 492	20 526	22 591	62 609	16.6%
Total général		121 064	357 559	120 054	124 670	131 853	376 577	100%

* Le budget 2023-2025 approuvé a été retraité pour s'aligner sur le plan comptable du nouvel ERP

27. Le budget de l'OACI se compose pour 83,4 % de dépenses de personnel et pour 16,6 % de dépenses autres que les dépenses de personnel. Les comptes budgétaires sont classés en dépenses de personnel et en dépenses autres que les dépenses de personnel.

Dépenses de personnel

28. Les prévisions budgétaires pour les dépenses de personnel sont basées sur les coûts standard pour chaque catégorie et niveau (administrateur et services généraux), tant au siège que dans les bureaux régionaux. Les coûts standard tiennent compte des rémunérations par grade, des augmentations annuelles de traitement, des augmentations obligatoires résultant de l'inflation et d'autres facteurs déterminés par la Commission de la fonction publique internationale des Nations Unies et des droits du personnel fondés sur le Statut du personnel de l'OACI.

- a) Postes d'administrateurs recrutés sur le plan international (IP) : traitements et autres droits reçus par les membres du personnel de la catégorie des administrateurs (y compris les postes D et au-delà), en particulier les salaires, ajustements de poste, indemnités, assurances médicales, contributions de l'Organisation aux fonds de pension, indemnités pour frais d'études et pour voyages liés à la scolarité, voyages de congé dans les foyers, primes lors du recrutement et de la cessation de service comme les primes d'affectation, primes de rapatriement, frais de déménagement et congés accumulés. L'assurance-maladie après service pour les IP retraités (part de l'Organisation) et les indemnités de représentation pour le président du Conseil et le secrétaire général sont également incluses dans ce compte budgétaire.
- b) Postes des services généraux (GS) : traitements et autres droits reçus par les agents des services généraux, en particulier les salaires, indemnités pour personnes à charge, indemnités pour connaissances linguistiques, assurances médicales et contributions de l'Organisation au fonds de pension. L'assurance-maladie après la cessation d'emploi des retraités des Services généraux (part de l'Organisation) est également incluse dans ce bloc budgétaire.

Éléments non liés au personnel

29. En 2025, l'OACI a mis en place un nouveau progiciel de gestion intégré (ERP) et a mis à jour son plan comptable. Les comptes budgétaires hors personnel suivent la structure comptable actualisée et le budget approuvé 2023-2025, et les dépenses 2024 ont été retraitées pour refléter la nouvelle structure. Les comptes budgétaires hors personnel comprennent :
- a) *Vacataires et externalisation* : rémunération versée aux vacataires ; frais d'externalisation des services de sécurités, des services linguistiques ou informatiques ; autres services contractuels externes.
 - b) *Autres dépenses liées au personnel* : frais de formation, frais de sécurité du personnel et frais d'assurance du personnel.
 - c) *Frais de fonctionnement divers* : frais d'impression et de publication, périodiques, livres et abonnements, assurance en responsabilité professionnelle, assurance des locaux et du matériel.
 - d) *Location et entretien des locaux* : coûts d'entretien et de sécurité des locaux du siège à Montréal ainsi que loyers des locaux des sept bureaux régionaux et coûts d'entretien et de sécurité associés.
 - e) *Services spécialisés* : l'OACI participe à certains services qui sont fournis conjointement par le régime des Nations Unies, et elle en bénéficie. Les coûts de ces services sont partagés par toutes les organisations participantes selon une formule de partage des coûts convenue. Il s'agit par exemple de services de contrôle et d'enquête, d'aide au règlement des différends, de services de sécurité, de frais d'audit externe, de frais bancaires, etc.
 - f) *Fournitures, consommables et matériel* : coût du matériel (par exemple, matériel informatique ou de conférence, équipement de communication, etc.)
 - g) *Déplacements* : frais et indemnités journalières de subsistance pour voyage officiel. Ils comprennent :

- i. des missions auprès des États membres en rapport avec la mise en œuvre du programme de travail, ce qui inclut la conduite de réunions et autres événements de l'OACI, des consultations, la fourniture d'avis et d'assistance et des activités liées aux audits de la supervision ;
 - ii. des missions pour des réunions, au niveau gouvernemental ou non, sur des questions aéronautiques pour présenter le point de vue de l'OACI ou pour se tenir informé de l'évolution technique ;
 - iii. les missions pour représenter l'OACI à des réunions pertinentes des Nations Unies, des institutions spécialisées et d'autres organisations internationales.
- h) *Représentation* : frais de représentation.
30. Dépenses en immobilisations : achats de matériel d'une valeur supérieure à 5 000 CAD ayant une vie utile de plus d'un an. Cela comprend les achats liés aux TI tels que les serveurs, et l'achat de matériel de bureau hors-TI tels que des télécopieurs et du matériel audiovisuel, des meubles et accessoires de bureau, et des véhicules. La plupart des crédits liés aux achats sont destinés au remplacement de matériel désuet ou hors d'état de fonctionner. Les éléments qu'il est prévu d'inscrire en immobilisation pour 2026-2028 sont les suivants :

Tableau 22 Prévisions budgétaires – Dépenses d'investissement
(en milliers CAD)

Direction	Prévisions			
	2026	2027	2028	Total
ADB-SSG	21	127	22	170
MID	29	30	31	91
WACAF	-	-	40	40
Total	50	158	93	301

Prévisions budgétaires par lieu d'affectation

31. En vertu de l'analyse par site, les ressources pour le triennat 2026-2028 s'élèvent à 78,7 % pour le siège à Montréal (77,9 pour cent pour 2023-2024-2025), contre 21,3 % (22,1 pour cent pour 2023-2024-2025) pour les bureaux régionaux, comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau 23 Prévisions budgétaires par lieu d'affectation
(en milliers CAD)

Lieu d'affectation	Budget 2023-2025 approuvé	Prévisions				
		2026	2027	2028	Total	% du total
Siège	278 510	94 665	98 179	103 684	296 528	78.7%
Bureaux régionaux	79 049	25 389	26 490	28 169	80 049	21.3%
Total général	357 559	120 054	124 670	131 853	376 577	100%

Implications des IPSAS

32. Les normes comptables internationales pour le secteur public (IPSAS) appliquées par l'OACI pour l'établissement des états financiers exigent la comparaison du budget aux montants réels dans les états financiers. Afin de faciliter la comparaison équitable du budget avec les montants réels qui sont comptabilisés et présentés selon une comptabilité d'exercice intégrale comme l'exigent les IPSAS, les budgets de l'Organisation sont également élaborés selon la méthode de la comptabilité d'exercice modifiée. Cela signifie, en particulier, que les budgets :
- sont fondés sur les services fournis et des biens reçus pendant l'exercice ;
 - incluent séparément, le cas échéant, un budget d'investissement (le coût total de l'actif est inclus dans

le budget) pour couvrir à la fois les immobilisations corporelles et incorporelles (p. ex. pour les acquisitions d'équipements, de véhicules, de logiciels, etc.) avec des éléments individuels d'une valeur de 3 000 CAD et 5 000 CAD respectivement ou plus (25 000 CAD pour les améliorations locatives et les immobilisations incorporelles développées en interne) qui sont prévus pour la période de 2026 à 2028.

33. L'OACI établit dans ses états financiers vérifiés un état comparatif du budget et des montants effectifs, qui compare les crédits approuvés aux montants effectifs du fonds général du Budget ordinaire. Des informations complémentaires figurent dans la note de travail du Conseil sur les états financiers annuels et comprennent une explication de la différence importante entre les crédits initiaux et définitifs et les montants réels.

ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

AAM	Mobilité aérienne avancée
ADB	Direction de l'administration et des services
ANB	Direction de la navigation aérienne
AOSC	Fonds pour les dépenses des services d'administration et de fonctionnement
APAC	Bureau régional Asie et Pacifique
ARGF	Fonds de génération de produits auxiliaires
ASHI	Assurance maladie après la cessation de service
ATB	Direction du transport aérien
ATC	Comité du transport aérien
CAD	Dollars canadiens
CAEP	Comité de la protection de l'environnement en aviation
CAPSCA	Arrangement de coopération pour la prévention de la propagation des maladies transmissibles par les voyages aériens
CDI	Direction du renforcement des capacités et de la mise en œuvre
CFPI	Commission de la fonction publique internationale
CMA	Activités de surveillance continue
COM	Groupe des communications
CORSIA	Régime de compensation et de réduction de carbone pour l'aviation internationale
ERP	Progiciel de gestion intégré
ESAF	Bureau Afrique orientale et australe (ESAF)
EURNAT	Bureau Europe et Atlantique Nord (EURNAT)
FIC	Comité des finances
FIN	Direction des finances
FTE	Équivalent plein temps
GANP	Plan mondial de navigation aérienne
GASP	Plan pour la sécurité de l'aviation dans le monde
GNSS	Système mondial de navigation par satellite
GS	Catégorie des services généraux
HPE	Catalyseurs hautement prioritaires
IP	Catégorie des administrateurs et des fonctionnaires de rang supérieur
IPSAS	Normes comptables internationales du secteur public
ISO	Organisation internationale de normalisation
JSC	Comité de l'aide collective
LEB	Direction des affaires juridiques
LPC	Services linguistiques, publications et gestion des conférences
LSMS	Système de gestion des services linguistiques
LTAG	Objectif ambitieux mondial à long terme
MID	Bureau Moyen-Orient
NACC	Bureau régional Amérique du Nord, Amérique centrale et Caraïbes
NCLB	Aucun pays laissé de côté
OACI	Organisation de l'aviation civile internationale
ODD	Objectifs de développement durable
OIO	Bureau du contrôle interne
PANS	Procédures pour les services de navigation aérienne
PRO	Section des acquisitions
RBB	Budget axé sur les résultats

ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

RBM	Gestion axée sur les résultats
RCP	Répertoire de clés publiques
RH	Ressources humaines
SAM	Bureau Amérique du Sud
SARP	Normes et pratiques recommandées
SE	Catalyseurs de soutien
SG	Objectifs stratégiques
SRS	Services liés à la stratégie
SSG	Section des services de sécurité et de sûreté, et des services généraux
TI	Technologie de l'information
TIC	Section des technologies de l'information et des communications
TRIP	Programme d'identification des voyageurs
USAP	Programme universel d'audits de sûreté
USAP-CMA	Programme universel d'audits de sûreté - Méthode de surveillance continue
USD	Dollar des États-Unis
USOAP	Programme universel d'audits de supervision de la sécurité
WACAF	Bureau Afrique occidentale et centrale (WACAF)
ZBB	Budget base zéro
ZNG	Croissance nominale nulle
ZRG	Croissance réelle nulle

Figure 22 Structure du Secrétariat de l'OACI

STRUCTURE DU SECRÉTARIAT DE L'OACI

16 mai 2025

